ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗΣ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ ΚΑΙ ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

ΑΘΗΝΑ, ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2010

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ
ΚΑΙ
ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

ΣΥΝΤΑΚΤΙΚΗ ΟΜΑΔΑ

Συντονιστής: Γεώργιος Παπαγεωργίου

Αξιολογητές: Παναγιώτης Πασσάς
Αθανασία Μπουραντά

Συντάκτες: Αθανάσιος Βασιλάκης
Νικόλαος Παπαθεοδώρου
Ειρήνη Ντρούτσα

ΑΘΗΝΑ, ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2010

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Κατάλογος Πινάκων

Κατάλογος Σχημάτων

Κατάλογος Παραρτημάτων

ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ 1η:
Εισαγωγή - Περιεχόμενο και Στόχοι του προγράμματος

1.1 Περιεχόμενο και στόχοι του προγράμματος

Σκοπός του προγράμματος είναι η βελτίωση των γνώσεων και η ανάπτυξη των ικανοτήτων των συμμετεχόντων για την επιτυχή εφαρμογή του συστήματος της Διοίκησης μέσω στόχων και μέτρησης αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας σε φορείς της Δημόσιας Διοίκησης και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Το πρόγραμμα **απευθύνεται σε υπαλλήλους** όλων των κατηγοριών (Π.Ε., Τ.Ε., Δ.Ε.) με καθήκοντα και αρμοδιότητες που σχετίζονται με τον καθορισμό, την παρακολούθηση και τη μέτρηση στόχων και δεικτών αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών τους.

Το επιμορφωτικό πρόγραμμα συνδέεται άμεσα με τα καθήκοντα των καταρτιζομένων και συγκεκριμένα με:

- Τον καθορισμό στόχων στην υπηρεσία τους
- το στρατηγικό σχεδιασμό για την υλοποίησή τους
- τον επιχειρησιακό σχεδιασμό και υλοποίηση δράσεων και έργων για την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδίου και την επίτευξη των στρατηγικών σκοπών του Φορέα
- την παρακολούθηση της υλοποίησης των στόχων των οργανικών μονάδων
- τον καθορισμό δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας / αποδοτικότητας του Φορέα σε αντιστοιχία με τους καθορισμένους στόχους του
- τη μέτρηση αποδοτικότητας του Τμήματος/ Διεύθυνσης/ Φορέα με συγκεκριμένους δείκτες, στο πλαίσιο της παρακολούθησης υλοποίησης καθορισμένων στόχων για βελτίωση της απόδοσης και αποτελεσματικότερη λειτουργία
- το σχεδιασμό και την υλοποίηση ενεργειών και διαδικασιών για τη διασφάλιση της ποιότητας της λειτουργίας του Φορέα
- τη σύνταξη και υποβολή εκθέσεων απολογισμού δράσης και εκθέσεων αποτελεσμάτων ειδικότερων αξιολογήσεων ή μετρήσεων.

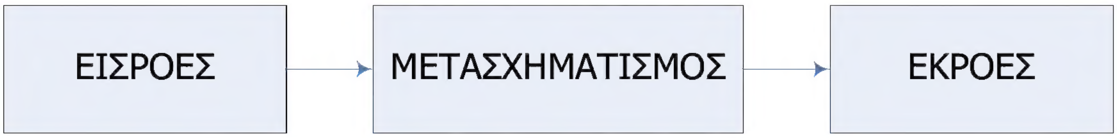
ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ 2η:
Σύστημα Διοίκησης μέσω στόχων: Ν. 3230/2004

2.1 Ιστορική αναδρομή και η βάση του προβληματισμού των Συστημάτων Διοίκησης μέσω Στόχων και Μέτρησης της Επίδοσης (ΣΔΣΜΕ)

Κάθε δημόσιος φορέας χρειάζεται για να λειτουργήσει προσωπικό, χρήματα, κτήρια, εξοπλισμό κ.λπ. που θεωρούνται ως εισροές. Οι εισροές του φορέα θα πρέπει μέσα από εσωτερικές διεργασίες να μετασχηματιστούν και να παράγουν συγκεκριμένες υπηρεσίες. Οι παραγόμενες υπηρεσίες είναι οι εκροές (βλ. σχήμα 2.1):

ΣΧΗΜΑ 2.1:

Μετασχηματισμός εισροών σε εκροές



Για παράδειγμα, η Διεύθυνση Καθαριότητος του Δήμου Α΄ διαθέτει ως εισροές το προσωπικό καθαριότητας, τα απορριμματοφόρα, τα κτήρια, τον εξοπλισμό κ.λπ. Οι συγκεκριμένες εισροές είναι απαραίτητη προϋπόθεση για τη διεργασία αποκομιδής απορριμμάτων. Η αποκομιδή απορριμμάτων είναι οι διεργασίες (που περιλαμβάνουν υπο-διεργασίες ή διαδικασίες) που πραγματοποιούνται ως αναγκαίος μετασχηματισμός για τις παραγόμενες εκροές υπηρεσιών, που είναι οι τόνοι απορριμμάτων που αποκομίζονται και η μεταφορά τους στο ΧΥΤΑ.

Στη διεθνή πρακτική εμφανίζονται τρεις στρατηγικές επιλογές για τη βελτίωση της αποδοτικότητας. Η *πρώτη* προσπαθεί να διατηρήσει τις ίδιες περίπου εισροές με ταυτόχρονη μεγιστοποίηση των εκροών. Η *δεύτερη* προσπαθεί να διατηρήσει τις ίδιες περίπου εκροές με ταυτόχρονη ελαχιστοποίηση των εισροών. Η *τρίτη* επιλογή προσπαθεί ταυτόχρονα να ελαχιστοποιήσει τις εισροές και να μεγιστοποιήσει τις εκροές. Αυτή η επιλογή στη διεθνή πρακτική είναι σπάνια και έχει αμφίβολα αποτελέσματα.

Η θεωρία και η πρακτική των Συστημάτων Διοίκησης μέσω Στόχων και Μέτρησης της Επίδοσης (ΣΔΣΜΕ) έχει δεχθεί μεγάλες αλλαγές τις δύο τελευταίες δεκαετίες.

Διεθνώς εμφανίζονται τρεις τάσεις:

1. Η τάση των παραδοσιακών λογιστικών μετρήσεων
2. Η τάση των μη χρηματοοικονομικών μετρήσεων επίδοσης
3. Η τάση των νέων πρωτοβουλιών σε δημόσιους οργανισμούς.

Η *πρώτη τάση,* των παραδοσιακών λογιστικών – χρηματοοικονομικών μετρήσεων, εμφανίστηκε πριν το 1950, όταν η πρωταρχική εστίαση της πρακτικής των ΣΔΣΜΕ αναφερόταν στον καθορισμό του κόστους και στο χρηματοοικονομικό έλεγχο μέσα από τη χρήση των συστημάτων προϋπολογισμού και κοστολόγησης (Lapsley & Wright, E., 2004). Το 1960 παρατηρείται μία στροφή προς την παροχή πληροφόρησης για το διαχειριστικό έλεγχο ως μία διαδικασία χρήσης των πόρων (Boland & Fower, 2000).

Η *δεύτερη τάση* των μη χρηματοοικονομικών μετρήσεων προήλθε από την ανάγκη καλυτέρευσης της ποιότητας των προϊόντων ή των υπηρεσιών και εισήγαγε ποιοτικά κριτήρια και δείκτες μέτρησης επίδοσης, όπως για παράδειγμα την ικανοποίηση των πελατών, την αφοσίωση των πελατών και την ικανοποίηση των παραπόνων των πελατών στις εταιρείες. Αυτό ήρθε ως αντιμετώπιση των αδυναμιών των παραδοσιακών χρηματοοικονομικών μετρήσεων που δεν μπορούσαν να ικανοποιήσουν αυτές τις απαιτήσεις (Ittner & Lacker, 2001).

Η *τρίτη τάση,* των νέων πρωτοβουλιών σε δημόσιους οργανισμούς (Government Accountability Office, 2007, HM Treasury, 2009) προήλθε από διεθνείς δημόσιους οργανισμούς, οι οποίοι προσπάθησαν να ανακαλύψουν τρόπους μέτρησης απόδοσης και συνεπώς τρόπους μεγέθυνσης της αξίας του κάθε οργανισμού (μοντέλα, πλαίσια, βέλτιστες πρακτικές, μεθοδολογία κ.ά.), ανταποκρινόμενοι στις σύγχρονες διεθνείς προκλήσεις[1] (Ittner & Lacker, 2001). Αυτές οι πρωτοβουλίες αφορούν κυρίως:

- Τη μέτρηση επίδοσης (οι μετρήσεις εστιάζουν λιγότερο στις προσφερόμενες υπηρεσίες και περισσότερο στην επίδραση των υπηρεσιών στους πολίτες)

[1] Το Γενικό Λογιστήριο των Η.Π.Α. ήταν ο πρώτος δημόσιος οργανισμός που υιοθέτησε χρηματοοικονομικές και μη χρηματοοικονομικές – ποιοτικές μετρήσεις στις κυβερνητικές υπηρεσίες το 1980.

- Τη διοίκηση επίδοσης (η εστίαση της επίδοσης είναι πολυδιάστατη για τη σύλληψη όλων των δραστηριοτήτων μίας υπηρεσίας -(GAO, 2007).
- Τον προϋπολογισμό βάσει επίδοσης.

2.2 Τα ΣΔΣΜΕ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση

Ο ν. 3230/2004: «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις» θέσπισε τα ΣΔΣΜΕ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση.

Με τις διατάξεις των άρθρων 1-4 του ν. 3230/2004, καθιερώνεται το σύστημα «Διοίκηση μέσω Στόχων», με το οποίο επιδιώκεται η αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και η ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες ανάγκες και τα νέα πρότυπα διοίκησης. Ως Διοίκηση μέσω Στόχων ορίζεται η διαδικασία προσδιορισμού σαφών επιδιώξεων-επιδόσεων στα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα κάθε φορέα και η εν συνεχεία διάχυση των γενικότερων αυτών επιδιώξεων υπό μορφή εξειδικευμένων δράσεων σε κάθε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο.

Οι προϊστάμενοι και οι υφιστάμενοι δεσμεύονται σε ετήσια βάση για την υλοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών και την επίτευξη συγκεκριμένων ποιοτικών και ποσοτικών αποτελεσμάτων, λαμβανομένων υπόψη και των δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας.

Επίσης, με τις διατάξεις των άρθρων 1 και 5 του ως άνω νόμου, καθιερώνεται η μέτρηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της Διοίκησης. Σκοπός της μέτρησης είναι η αξιολόγηση των υπηρεσιών της Διοίκησης προκειμένου να επιτευχθεί η καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη, η επαύξηση της εμπιστοσύνης του και του βαθμού ικανοποίησης των αναγκών του από τους Φορείς του Δημοσίου, η ενίσχυση της διαφάνειας, η πληρέστερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και γενικότερα η άσκηση της διοίκησης προς όφελος του πολίτη.

Σύμφωνα με το άρθρο 1 του ν.3230/2004, ως ***αποτελεσματικότητα*** θεωρείται η επίτευξη συγκεκριμένων και προκαθορισμένων στόχων και ως ***αποδοτικότητα*** η

μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων από τις δράσεις της Διοίκησης με δεδομένους πόρους. Επίσης, σύμφωνα με το άρθρο 1, παρ. 2 του ν. 3230/2004, για την αποτίμηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας χρησιμοποιούνται ***δείκτες μέτρησης***. Όπως αναφέρεται στις διατάξεις του άρθρου 5, παρ. 2 του ίδιου νόμου, οι δείκτες μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας χωρίζονται σε δύο κατηγορίες: ***Γενικούς και ειδικούς.***

Οι ***γενικοί*** δείκτες αναφέρονται:

- στο χρόνο ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών
- στο ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται
- στην εφαρμογή νέων τεχνολογιών
- στο κόστος διαχείρισης και
- στην ποιότητα των παρεχόμενων προς τους πολίτες υπηρεσιών.

Σύμφωνα με την παρ. 3 του ως άνω άρθρου και νόμου, για κάθε υπηρεσιακή μονάδα μπορεί να εφαρμόζονται ***ειδικοί*** δείκτες, οι οποίοι αντιστοιχούν στο είδος των παρεχόμενων από αυτές υπηρεσιών. Οι προϊστάμενοι και οι υφιστάμενοι δεσμεύονται σε ετήσια βάση για την υλοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών και την επίτευξη συγκεκριμένων ποιοτικών και ποσοτικών αποτελεσμάτων.

Πεδίο εφαρμογής

Το *σύστημα Διοίκησης μέσω Στόχων,* εφαρμόζεται στις υπηρεσίες του δημοσίου, τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) και τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) α΄ και β΄ βαθμού (Μιχαλόπουλος & Πασσάς, 2009). Οι *δείκτες μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας* εφαρμόζονται στις δημόσιες υπηρεσίες και τα Ν.Π.Δ.Δ.. Με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης που εκδίδεται μετά από γνώμη της Κεντρικής Ένωσης Δήμων και Κοινοτήτων Ελλάδος (Κ.Ε.Δ.Κ.Ε.) ή αντιστοίχως της Ένωσης Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων Ελλάδος (Ε.Ν.Α.Ε.), καθορίζονται οι ΟΤΑ α΄ και β΄ βαθμού στους οποίους εφαρμόζονται οι διατάξεις του άρθρου 5 του ν.3230/2004 για τους δείκτες μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας και εξειδικεύονται το περιεχόμενο, οι στόχοι, οι δείκτες και η διάρκεια της μέτρησης

της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας στους εν λόγω Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού.

<u>Διαδικασία καθορισμού των στόχων</u>

Για την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων, ακολουθούνται διαδοχικά τα εξής στάδια:

α) Κατά τους μήνες Νοέμβριο/Δεκέμβριο, το αρμόδιο όργανο διοίκησης κάθε φορέα (Υπουργός, Γενικός/Ειδικός Γραμματέας, Νομάρχης, Δήμαρχος, Κοινοτάρχης κ.λπ.) γνωστοποιεί και κατανέμει στις οικείες υπηρεσίες τους στρατηγικούς σκοπούς για το επόμενο έτος.

β) Οι προϊστάμενοι γενικής διεύθυνσης ή διεύθυνσης, αν δεν υπάρχουν γενικές διευθύνσεις, προβαίνουν σε μια ανάλυση των ανωτέρω στρατηγικών σκοπών του φορέα, ενημερώνουν σχετικά τους υπαγόμενους σε αυτούς προϊστάμενους διεύθυνσης και ζητούν από αυτούς να προσδιορίσουν τους επί μέρους στόχους κάθε διεύθυνσης.

γ) Οι προϊστάμενοι διεύθυνσης σε συνεργασία με τους προϊστάμενους τμήματος, εξειδικεύουν και επιμερίζουν από κοινού τους στόχους της διεύθυνσης ανά τμήμα.

δ) Οι προϊστάμενοι τμήματος καθορίζουν τη συμβολή κάθε υπαλλήλου στην επίτευξη των στόχων του τμήματος. Οι ατομικοί στόχοι καθορίζονται ανάλογα με τις αρμοδιότητες της κάθε μονάδας, αφού ληφθούν υπόψη οι δεξιότητες, γνώσεις και εμπειρίες του κάθε υπαλλήλου.

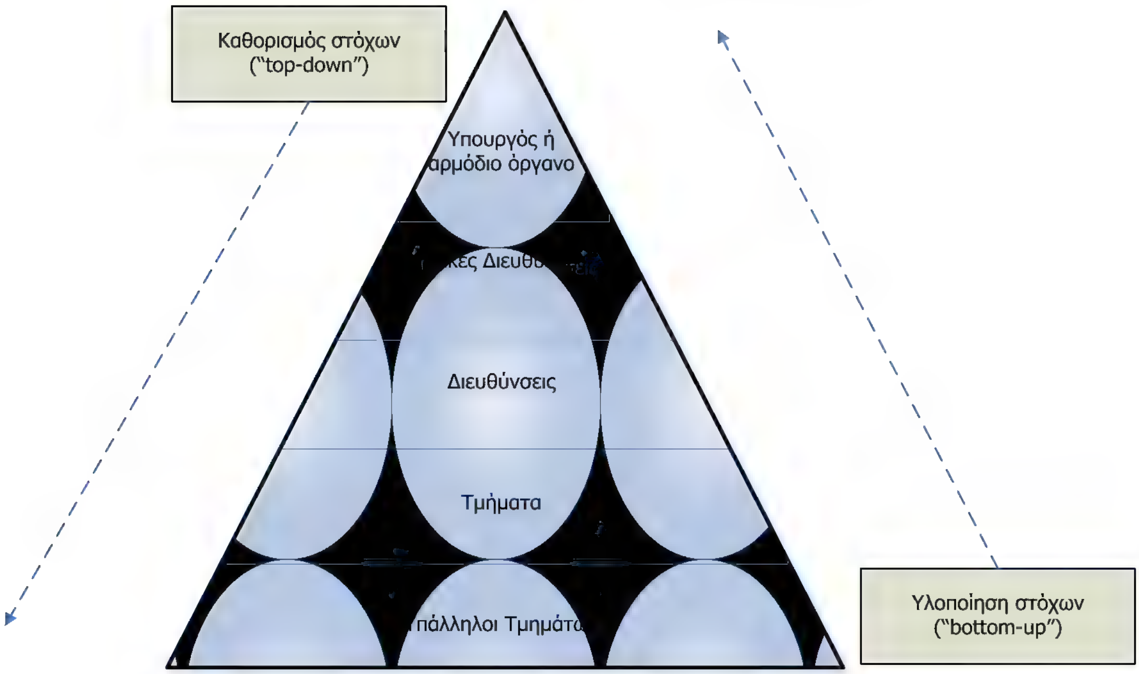
Κάθε στόχος αναλύεται σε συγκεκριμένες ενέργειες, των οποίων η υλοποίηση είναι χρονικά προσδιορισμένη. Βάσει των ανωτέρω, η εξειδίκευση των στρατηγικών στόχων σε επιχειρησιακούς στόχους και σχετικά προγράμματα δράσης αντιστοιχεί στην ιεραρχική διάρθρωση της οργανωτικής δομής κάθε φορέα. Στην κορυφή της διοικητικής πυραμίδας αντιστοιχούν σκοποί, οι οποίοι καθορίζονται από την αποστολή της συγκεκριμένης υπηρεσίας και προσδιορίζονται από τη στρατηγική και το όραμα της ηγεσίας. Στις θέσεις που βρίσκονται στη βάση, αντιστοιχούν οι στόχοι που εξειδικεύουν τα αναμενόμενα επιχειρησιακά αποτελέσματα των διοικητικών δράσεων. Συνεπώς, όσο πλησιάζει κανείς προς τη βάση της πυραμίδας αυξάνει η διαφοροποίηση, στενεύει το πεδίο των αποφασιστικών αρμοδιοτήτων, οι

δραστηριότητες λαμβάνουν εκτελεστικό χαρακτήρα και οι στόχοι προσλαμβάνουν τη μεγαλύτερη δυνατή εξειδίκευση.

Παρατηρούμε ότι στη φάση καθορισμού των στόχων ακολουθείται προσέγγιση "από την κορυφή προς τη βάση", δηλαδή ολοκληρώνεται η διαδικασία καθορισμού των στόχων στο ανώτερο διοικητικό επίπεδο και κατόπιν γίνεται η στοχοθεσία στο ιεραρχικά κατώτερο σημείο. Αντίθετα, κατά την υλοποίηση των στόχων, ακολουθείται η αντίστροφη πορεία ("από τη βάση προς την κορυφή"). Πρώτα εκπληρώνονται οι επιμέρους στόχοι που αντιστοιχούν σε συγκεκριμένα καθήκοντα και σταδιακά οι στόχοι αυτοί συμβάλλουν στην εκπλήρωση των στρατηγικών σκοπών. Γίνεται αντιληπτό ότι οι παραπάνω διαδικασίες θα πρέπει να συνδέονται μεταξύ τους με τρόπο ουσιαστικό, ώστε να συνθέτουν ένα σύστημα διοίκησης προσανατολισμένο σε σαφείς στόχους (βλ. σχήμα 2.2).

ΣΧΗΜΑ 2.2

Απεικόνιση καθορισμού και υλοποίησης των στόχων



Επισημαίνεται ότι όλοι οι επιμέρους στόχοι πρέπει να είναι κατά τέτοιο τρόπο διαρθρωμένοι, ώστε να συντελούν στην επίτευξη των στόχων του ανώτερου

ιεραρχικού επιπέδου και όλοι μαζί να συνεισφέρουν στην επίτευξη των στρατηγικών σκοπών που έχουν τεθεί σε επίπεδο πολιτικής ηγεσίας. Σε κάθε διοικητικό επίπεδο, οι στόχοι διαμορφώνονται και συγκεκριμενοποιούνται κατόπιν συνεργασίας και συμφωνίας μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων. Αυτό σημαίνει ότι οι στόχοι δεν τίθενται αυθαίρετα από τον προϊστάμενο, αντιθέτως οι υφιστάμενοι συμμετέχουν αποφασιστικά στον καθορισμό τους.

Σε περίπτωση διαφωνίας μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων αναφορικά με τους στόχους που πρέπει να τεθούν, αυτή αρχικά επιλύεται με καλόπιστο διάλογο και εποικοδομητική συνεργασία. Εάν δεν καταστεί δυνατή η συναίνεση, ο οικείος προϊστάμενος αποφασίζει σχετικά. Σε αυτήν την περίπτωση εξηγεί και τεκμηριώνει τις απόψεις του στους υφισταμένους του και δεν επιβάλλει απλά τις αποφάσεις του.

Σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 3 του ν. 3230/2004, η συμφωνία για τον προσδιορισμό των στόχων, που είναι το αποτέλεσμα των ανωτέρω βημάτων, λαμβάνει τον τύπο Απόφασης που εκδίδεται από το κατά περίπτωση αρμόδιο όργανο Διοίκησης και προσυπογράφεται από τους προϊσταμένους των Γενικών Διευθύνσεων ή των Διευθύνσεων, όταν δεν υφίστανται Γενικές Διευθύνσεις.

Η εν λόγω Απόφαση κοινοποιείται σε όλο το προσωπικό του φορέα, έτσι ώστε όλοι να είναι ενήμεροι για το σύνολο των επιδιωκόμενων στόχων καθώς και για το χρόνο υλοποίησής τους.

Παρακολούθηση της υλοποίησης των στόχων

Σε τακτά χρονικά διαστήματα, που δεν μπορεί να είναι μεγαλύτερα του τριμήνου, ελέγχεται από τους προϊσταμένους των οργανικών μονάδων η πορεία υλοποίησης των στόχων. Εάν επισημανθεί σοβαρή απόκλιση μεταξύ των επιθυμητών και πραγματικών αποτελεσμάτων, μπορεί να γίνει επανακαθορισμός των στόχων ή τροποποίηση του ετήσιου χρονοδιαγράμματος υλοποίησής τους.

Οι στόχοι, στο σύνολό τους ή ο καθένας ξεχωριστά, μπορούν να προσαρμοσθούν ανάλογα, εφόσον έχουν προκύψει νέες συνθήκες και δεδομένα. Η αναθεώρηση των στόχων γίνεται κατά τον ίδιο τρόπο με αυτόν του αρχικού καθορισμού τους.

Σύσταση μονάδων ποιότητας και αποδοτικότητας

Με Προεδρικό Διάταγμα έχουν συσταθεί στα Υπουργεία μονάδες ποιότητας και αποδοτικότητας σε επίπεδο Διεύθυνσης ή Τμήματος. Επίσης, με Προεδρικό Διάταγμα έχουν συσταθεί μονάδες ποιότητας και αποδοτικότητας σε κάθε Περιφέρεια της χώρας, σε επίπεδο τμήματος.

Οι μονάδες ποιότητας και αποδοτικότητας είναι αρμόδιες για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας, για την εκτίμηση των αποτελεσμάτων και τη διατύπωση συγκεκριμένων προτάσεων για τη βελτίωση της λειτουργίας των υπηρεσιών στις οποίες υπάγονται.

Οι εν λόγω μονάδες συντάσσουν εκθέσεις αποτελεσμάτων για επί μέρους αξιολογήσεις των υπηρεσιών στις οποίες υπάγονται. Επίσης, σε ετήσια βάση συντάσσουν εκθέσεις απολογισμού δράσης των εν λόγω υπηρεσιών, τις οποίες υποβάλλουν στα αρμόδια όργανα διοίκησης και ταυτόχρονα τις διαβιβάζουν στη Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

Τα δημοτικά, κοινοτικά και νομαρχιακά συμβούλια με απόφασή τους ορίζουν ή συνιστούν την υπηρεσιακή μονάδα που είναι αρμόδια για την εφαρμογή της διαδικασίας μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας. Οι μονάδες αυτές συντάσσουν εκθέσεις αποτελεσμάτων των επιμέρους μετρήσεων και σε ετήσια βάση έκθεση απολογισμού της δράσης των υπηρεσιών στις οποίες υπάγονται. Οι προαναφερθείσες εκθέσεις υποβάλλονται στο αρμόδιο όργανο Διοίκησης και κοινοποιούνται, αρμοδίως, στο νομαρχιακό, δημοτικό ή κοινοτικό συμβούλιο, εντός ενός μηνός από την υποβολή τους. Επίσης, οι ανωτέρω εκθέσεις διαβιβάζονται στην

Κ.Ε.Δ.Κ.Ε. και την Ε.Ν.Α.Ε., κατά περίπτωση, στη Γενική Διεύθυνση Τοπικής Αυτοδιοίκησης, καθώς και στη Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

Η *Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης* έχει ως κύρια αρμοδιότητά της την έρευνα, μελέτη και εισαγωγή μέτρων βελτίωσης της αποδοτικότητας των υπηρεσιών του δημοσίου, καθώς και τον προσδιορισμό της ανάγκης για την ανάληψη συγκεκριμένων νομοθετικών ή κανονιστικών πρωτοβουλιών από τους αρμόδιους κατά περίπτωση υπουργούς ή φορείς. Επίσης, η Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης φροντίζει για τη συλλογή, κωδικοποίηση και επεξεργασία των προαναφερθεισών εκθέσεων απολογισμού δράσης, που υποβάλλονται από τις αντίστοιχες μονάδες των φορέων του Δημοσίου.

Δομή Ετήσιων Εκθέσεων Απολογισμού Δράσης

Σύμφωνα με την αριθμ. ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.20260/13.9.2006 εγκύκλιο του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης [2], η ετήσια *Έκθεση Απολογισμού* της δράσης των φορέων αποτελείται από τέσσερις ενότητες:

Α. Εισαγωγή

Β. Παρουσίαση Στόχων Φορέα

Γ. Παρουσίαση Μετρήσεων

Δ. Αξιολόγηση Αποτελεσμάτων – Προτάσεις Βελτίωσης

Η ***ενότητα Α΄*** της Έκθεσης, με τίτλο ***Εισαγωγή***, περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

Α1. Συνοπτική Παρουσίαση Φορέα

Περιγράφεται η αποστολή-σκοπός του Φορέα σύμφωνα με το ισχύον θεσμικό πλαίσιο, οι βασικές του δραστηριότητες και οι υπηρεσίες που προσφέρονται στους πολίτες, με παράθεση, όπου είναι δυνατόν, και ποσοτικών στοιχείων (π.χ. αριθμός εξυπηρετούμενων πολιτών ανά έτος κ.λπ.).

[2] **ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.20260/13.9.2006** «Σύνταξη και υποβολή Εκθέσεων Απολογισμού Δράσης και Εκθέσεων Αποτελεσμάτων επιμέρους αξιολογήσεων/μετρήσεων (ν.3230/2004)», ΥΠΕΣΔΔΑ, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Στην ***ενότητα Β΄*** της Έκθεσης, με τίτλο ***Παρουσίαση Στόχων Φορέα***, περιλαμβάνονται αναλυτικά το πρόγραμμα Στοχοθεσίας της Υπηρεσίας, όπως αυτό έχει ήδη περιβληθεί τον τύπο Απόφασης της παρ. 3 του άρθρου 3 του ν. 3230/2004.

Η ***ενότητα Γ΄*** της Έκθεσης, με τίτλο ***Παρουσίαση Μετρήσεων***, αποτελείται από:
Γ1. Αναλυτική Περιγραφή Δεικτών Μέτρησης
Παρουσιάζονται αναλυτικά οι δείκτες μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας που έχουν καθοριστεί και προσδιορίζεται η σύνδεσή τους με συγκεκριμένους στόχους της εν λόγω Υπηρεσίας.
Γ2. Αναλυτική Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Μετρήσεων
Παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των μετρήσεων που έλαβαν χώρα, συνοδευόμενα, ενδεχομένως, από επεξηγηματικούς πίνακες/διαγράμματα και συγκριτικές αναφορές ως προς τους στόχους που είχαν αρχικά τεθεί και αναλύθηκαν στην υποενότητα Γ1 της εν λόγω Έκθεσης.

Στην ***ενότητα Δ΄*** της Έκθεσης, με τίτλο ***Αξιολόγηση Αποτελεσμάτων- Προτάσεις Βελτίωσης***, περιέχονται:

Δ1. Αίτια αποκλίσεων από τους στόχους/προτάσεις εξάλειψης. Στην υποενότητα αυτή γίνεται αναζήτηση των αιτιών που οδήγησαν σε αποκλίσεις από τους στόχους που είχαν αρχικά τεθεί και προσδιορίζονται οι διορθωτικές-βελτιωτικές δράσεις που είναι απαραίτητες για να καταστεί δυνατή η εξάλειψή τους. *Ενδεικτικά*, οι δράσεις αυτές μπορούν να σχετίζονται με επανακαθορισμό των στόχων που είχαν αρχικά σχεδιαστεί και των οποίων η επίτευξη δεν είναι εφικτή, χωρίς να αποκλείεται και το ενδεχόμενο κατάργησης κάποιων από αυτούς.

Δ2. Προτάσεις βελτίωσης λειτουργίας του Φορέα
Συνοπτική περιγραφή ***συγκεκριμένων και εφικτών*** προτάσεων και προγραμμάτων δράσης -ως έκφραση βελτίωσης της διοικητικής ικανότητας της δημόσιας οργάνωσης- που αποσκοπούν στην αποτελεσματικότερη εν γένει λειτουργία τού συγκεκριμένου φορέα και στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Δομή εκθέσεων αποτελεσμάτων για επιμέρους αξιολογήσεις των φορέων

Σύμφωνα με την αριθμ. ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.20260/13.9.2006 εγκύκλιο του Υπουργείου Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, η δομή των ***Εκθέσεων Αποτελεσμάτων*** για επιμέρους αξιολογήσεις των φορέων είναι ίδια με αυτή των Εκθέσεων Απολογισμού. Η διαφορά έγκειται στο ότι οι Εκθέσεις Αποτελεσμάτων αφορούν δράσεις που λαμβάνουν χώρα σε χρονικό ορίζοντα μικρότερο του έτους και αποτυπώνουν με συνοπτικό τρόπο την πορεία εκτέλεσης και εφαρμογής των ασκούμενων πολιτικών.

Επισημαίνεται ότι τα επί μέρους κεφάλαια τόσο των ***Εκθέσεων Απολογισμού*** όσο και των ***Εκθέσεων Αποτελεσμάτων***, μπορούν να εμπλουτιστούν βάσει των ιδιαίτερων αναγκών/χαρακτηριστικών της κάθε υπηρεσίας, χωρίς, ωστόσο, να επέλθει αλλοίωση της εν γένει δομής της έκθεσης, όπως αυτή αναπτύχθηκε ανωτέρω. Με αυτό τον τρόπο διασφαλίζεται ότι τα στοιχεία που περιέχονται στις ως άνω εκθέσεις είναι συγκρίσιμα, εύκολα επεξεργάσιμα και, ως εκ τούτου, αξιοποιήσιμα για το σύνολο του δημόσιου τομέα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΘΕΜΑΤΙΚΗΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ 2

<u>Νόμος:</u>

ν. 3230/2004, «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 44, Α΄, 11.2.2004).

<u>Υπουργικές Αποφάσεις</u>

«Καθορισμός δεικτών μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των Περιφερειών –Καθορισμός δεικτών μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας σε Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις», ΦΕΚ 54, Β΄, 20.1.2009, Εθνικό Τυπογραφείο, Αθήνα.

<u>Εγκύκλιοι:</u>

1. ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.26397/27.12.2005 **«Καθιέρωση Συστήματος Διοίκησης με Στόχους (ν. 3230/2004) - Μεθοδολογία Στοχοθεσίας»**, ΥΠΕΣΔΔΑ, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης
2. ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.7323/5.4.2006 **«Μεθοδολογία καθορισμού Δεικτών Μέτρησης της Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας της Διοίκησης (ν.3230/2004)»**, ΥΠΕΣΔΔΑ, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης
3. ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.20260/13.9.2006 **«Σύνταξη και υποβολή Εκθέσεων Απολογισμού Δράσης και Εκθέσεων Αποτελεσμάτων επιμέρους αξιολογήσεων/μετρήσεων (ν.3230/2004)»**, ΥΠΕΣΔΔΑ, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης
4. ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.5270/1.3.2007 **«Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης (ν.3230/2004)»**, ΥΠΕΣΔΔΑ, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης
5. ΔΙΠΑ/Φ.10/οικ.2813/23.1.2008 **«Καθορισμός Δεικτών Μέτρησης Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας»**, ΥΠ.ΕΣ. Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

6. ΔΙΠΑ/Φ.10/οικ.20741/23.7.2008 **«Υπόμνηση εγκυκλίου Καθορισμού Δεικτών Μέτρησης Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας»**, ΥΠ.ΕΣ. Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

<u>Ξένη Βιβλιογραφία</u>

1. **Boland T. & Fowler A.,** 2000, "A systems perspective of performance management in public sector organisations", *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 13 (5), pp. 417-446
2. **Ittner, C. & Lacker, D.**, 2001, "Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective", *Journal of Accounting and Economics*, vol. 32, pp.349-410
3. **Lapsley, I. & Wright, E.,** 2004, "The diffusion of management accounting innovations in the public sector: a research agenda", *Management Accounting Research*, Vol.15, pp. 355-374

<u>Δικτυακοί Τόποι</u>

1. **Government Accountability Office (2007),** STRATEGIC PLAN *2007 – 2012,* http://www.gao.gov/sp/d071sp.pdf
2. **HM Treasury (2009), Outcome Focused Management in the United Kingdom,** http://www.hm-treasury.gov.uk/psp_index.htm

ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ 3η:

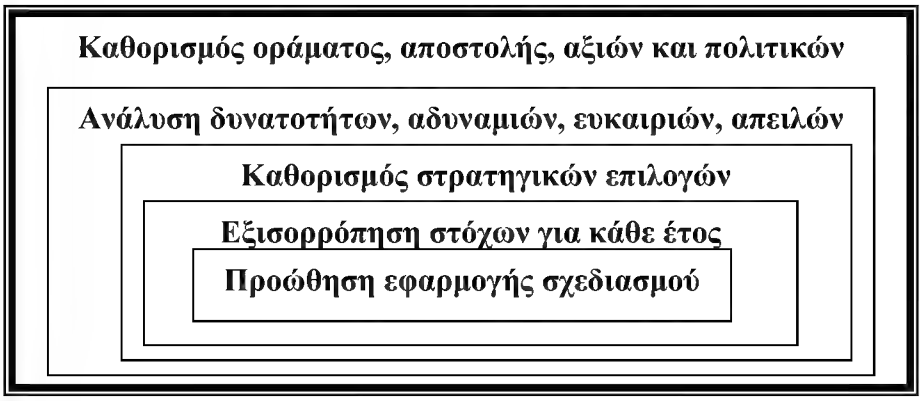
Στρατηγικός Σχεδιασμός
Διοίκηση μέσω στόχων
Διοίκηση Ποιότητας

3.1 Η Διαμόρφωση της Στρατηγικής

Η διαμόρφωση της στρατηγικής διοίκησης κάθε δημόσιας υπηρεσίας έχει ως αφετηρία τις προτεραιότητες της πολιτικής ηγεσίας. Οι συγκεκριμένες προτεραιότητες της κάθε υπηρεσίας τροφοδοτούν ανάλογα όλες τις φάσεις καταγραφής του στρατηγικού σχεδιασμού. Ο στρατηγικός σχεδιασμός πραγματοποιείται με χρονικό ορίζοντα, συνήθως, τρία (3) έως πέντε (5) έτη. Κατά συνέπεια ο στρατηγικός σχεδιασμός συνίσταται στις ακόλουθες φάσεις (Σχήμα 3.1).

ΣΧΗΜΑ 3.1:

Οι φάσεις του στρατηγικού σχεδιασμού



Καθορισμός οράματος και αποστολής

Το όραμα (vision) ενός δημόσιου φορέα προσδιορίζει την κατεύθυνση στην οποία επιθυμεί να κινηθεί ο φορέας. Σχετίζεται με αυτό που προσπαθεί να πετύχει η δημόσια οργάνωση, το σημείο στο οποίο επιθυμεί να φτάσει σε ένα χρονικό ορίζοντα τριών (3) έως πέντε (5) ετών, λαμβάνοντας υπόψη την υφιστάμενη κατάσταση.

Η αποστολή (mission) ενός φορέα προσδιορίζει το λόγο ύπαρξής του, τον κύριο σκοπό λειτουργίας του.

Ο ακόλουθος πίνακας 3.1 περιλαμβάνει μια συγκριτική αξιολόγηση των διαφορών μεταξύ οράματος και αποστολής.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1: Διαφορές Οράματος και Αποστολής μιας δημόσιας οργάνωσης

Διαφορές	**Όραμα**	**Αποστολή**
Ορισμός	Είναι το πραγματοποιήσιμο όνειρο του πώς ο δημόσιος οργανισμός επιθυμεί να εξελιχθεί μακροπρόθεσμα. Δηλαδή η εξισορροπημένη διαφορά μεταξύ ονείρου και της σημερινής πραγματικότητας.	Είναι ο τελικός λόγος ύπαρξης ενός δημόσιου οργανισμού, συνήθως, μια γραπτή αποτύπωση του τρόπου υλοποίησης του οράματός του (είναι μια διακήρυξη της φιλοσοφίας και των αξιών του οργανισμού).
Προϋποθέσεις	➢ Εύκολα μεταδόσιμο και κοινοποιήσιμο (σε όλα τα επίπεδα του Οργανισμού) ➢ Κατανοητό, περιεκτικό και επικεντρωμένο ➢ Ικανό να εμπνεύσει και να κινητοποιήσει τους εργαζομένους ➢ Επιθυμητό (από όλους τους μετόχους) ➢ Μετρήσιμο και εφικτό ➢ Ευέλικτο (στην εφαρμογή του) και χρονικά προσδιορισμένο ➢ Αλληλοσύνδεση μεταξύ ονείρου και σημερινής πραγματικότητας	➢ Σαφής και Απλή αλλά όχι Υπεραπλουστευμένη ➢ Εμπνέει αλλαγές, ώστε να καθίσταται δυνατή η συνεχής βελτίωση ➢ Μακροπρόθεσμη, ώστε να ισχύει για πολλά χρόνια. ➢ Επικοινωνιακή

Ερωτήματα Καθορισμού	➢ Πώς θα αλλάξει το πολιτικό, οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον τα επόμενα 5 χρόνια και πώς αυτό επηρεάζει τη λειτουργία του οργανισμού μας; ➢ Τι τεχνολογικές αλλαγές θα συμβούν, που θα επηρεάσουν (και πώς) τη λειτουργία του οργανισμού; Πώς θα επωφεληθούμε από τις παραπάνω αλλαγές; ➢ Ποιες υπηρεσίες καινοτόμες θα μπορούσε να προσφέρει ο οργανισμός προς τους πολίτες; ➢ Τι πόρους θα χρειασθεί για την υλοποίηση αυτών των διευρυμένων υπηρεσιών; ➢ Πώς θα μπορούσε ο οργανισμός συνεχώς να βελτιώνει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών;	➢ Ποιος είναι εν γένει ο λόγος ύπαρξής του; ➢ Ποιες είναι οι βασικές ανάγκες / προβλήματα των πολιτών η αντιμετώπιση των οποίων δικαιολογεί τη λειτουργία του; ➢ Αντιμετωπίζονται οι ανάγκες αυτές; ➢ Με ποιους τρόπους θα πρέπει να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των πολιτών;

Καθορισμός Αξιών και Πολιτικών

Οι παράμετροι της οργανωτικής επίδοσης μίας δημόσιας υπηρεσίας είναι ο προσδιορισμός των πεποιθήσεων, των αξιών και των πολιτικών, η υπόδειξη και η αποσαφήνιση του οράματος, ο καθορισμός της άμεσης αποστολής, ο προσδιορισμός των τρεχουσών αναγκών και η πρόβλεψη των μελλοντικών. Είναι πολύ σημαντικό να γνωρίζει τόσο η διοίκηση της δημόσιας υπηρεσίας όσο και η ομάδα εκπόνησης του στρατηγικού σχεδιασμού, τις πεποιθήσεις, απόψεις και αξίες ολόκληρου του προσωπικού.

Οι αξίες και οι πολιτικές που πρεσβεύει η υπηρεσία αποτελούν την κοινή αφετηρία για την αξιολόγηση των παραγόμενων υπηρεσιών. Η γνώση για το τι πιστεύουν αλλά και ποιοι είναι οι προσωπικοί στόχοι του καθενός από το προσωπικό είναι μία σημαντική εισροή για τον προσανατολισμό του στρατηγικού σχεδίου. Μέσα από αυτή τη γνώση και τη συνεκτίμηση του οράματος και της αποστολής του δημόσιου οργανισμού, πρέπει είτε να ενθαρρυνθούν αυτές οι πεποιθήσεις είτε να επιδιωχθεί η

αλλαγή τους (κάτι που μπορεί να αποδειχτεί πολύ δύσκολο εφόσον συνεπάγεται αλλαγή κουλτούρας και νοοτροπίας).

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.2: Διαφορές Αξιών και Πολιτικών

	Αξίες	**Πολιτικές**
Ορισμός θεωρίας	Ονομάζονται οι γενικές αρχές που οδηγούν τη στρατηγική σκέψη και δράση	Είναι οι κανονισμοί – κανόνες που διέπουν τη λειτουργία του δημόσιου οργανισμού
Πρακτικά παραδείγματα	Αξίες του Δήμου Α μπορεί να είναι ... ➢ Ικανοποιημένοι συναλλασσόμενοι πολίτες μέσω ταχύτατης εξυπηρέτησης με έμφαση στην τηλεφωνική εξυπηρέτηση. ➢ Περιβάλλον ευγένειας και φιλικότητας σε όλες τις φάσεις της επικοινωνίας του προσωπικού με τους συναλλασσόμενους.	Πολιτικές του Δήμου Α μπορεί να είναι … ➢ Απάντηση τηλεφωνήματος μέχρι το τρίτο χτύπημα, με αναγγελία ονοματεπώνυμου υπαλλήλου ➢ Ουσιαστικό ενδιαφέρον για τα αιτήματα των πολιτών

<u>Ανάλυση SWOT ως βάση καθορισμού των στρατηγικών επιλογών</u>

Μετά την καταγραφή του οράματος, της αποστολής, των αξιών και πολιτικών, η πολιτική ηγεσία και η ομάδα του στρατηγικού σχεδιασμού προβαίνουν στο σχεδιασμό της μελλοντικής εικόνας του φορέα, στη στοχοθέτηση. Σε αυτή τη διαδικασία πρέπει να προσδιοριστούν τα δυνατά σημεία, οι αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές (SWOT analysis: strengths, weaknesses, opportunities, threats).

Σύμφωνα με τη θεωρία της «SWOT analysis», τα *δυνατά σημεία* είναι οι εσωτερικές ικανότητες του οργανισμού που αυξάνουν τη δυνατότητα και προοπτική του να λειτουργήσει σύμφωνα με τα προβλεπόμενα πρότυπα.

Οι *αδυναμίες* είναι χαρακτηριστικά του οργανισμού που μπορούν να μειώσουν το μέγεθος και την ένταση των ικανοτήτων του οργανισμού σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές του, μειώνοντας παράλληλα τη δυνατότητα παροχής ποιοτικών υπηρεσιών και προϊόντων.

Οι *απειλές* που αντιμετωπίζει ένας οργανισμός είναι πιθανά γεγονότα, τα οποία, αν συνέβαιναν, θα του προκαλούσαν προβλήματα.

Αντίθετα, οι *ευκαιρίες* είναι ένας συνδυασμός καταστάσεων και συγκυριών, οι οποίες συνοδευμένες από συγκεκριμένες δράσεις του οργανισμού είναι πιθανό να δημιουργήσουν αξιοσημείωτα οφέλη (Koteen, 1989). Για παράδειγμα απειλή στο δημόσιο τομέα και ειδικά για τους ΟΤΑ μπορεί να είναι οι περικοπές των κρατικών επιχορηγήσεων, ενώ οι ευκαιρίες μπορεί να είναι οι νέες τεχνολογίες πληροφορικής.

Η τελευταία ενέργεια στη φάση της διαμόρφωσης σχεδιασμού είναι η ανάπτυξη στρατηγικών σχεδίων δράσης. Βάσει της «ανάλυσης SWOT», προτείνονται εναλλακτικές μέθοδοι επίτευξής τους.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.3:

Επιμέρους κριτήρια ανάλυσης SWOT

(+) Δυνατά σημεία (strengths):	**(-) Αδυναμίες (weaknesses):**
➢ Ποια είναι τα πλεονεκτήματα του οργανισμού; ➢ Τι πράττει ο οργανισμός καλά; ➢ Τι θεωρούν οι άλλοι ως δυνατά σημεία του οργανισμού;	➢ Τι μπορεί να βελτιωθεί; ➢ Τι πραγματοποιείται λάθος; ➢ Τι πρέπει να αποφεύγεται;
(+) Ευκαιρίες (opportunities)	**(-) Απειλές (threats)**
➢ Ποιες καλές ευκαιρίες υπάρχουν για τον οργανισμό; ➢ Ποιες είναι οι ενδιαφέρουσες τάσεις που υπάρχουν; ➢ Πολύτιμες ευκαιρίες που μπορεί να προέλθουν από αλλαγές στην κυβερνητική πολιτική, αλλαγές σε κοινωνικό επίπεδο, αλλαγές στην τεχνολογία κ.τ.λ.	➢ Ποια εμπόδια υπάρχουν στον οργανισμό; ➢ Πώς τα πηγαίνουν οι ανταγωνιστές; ➢ Μήπως αλλάζουνε οι προδιαγραφές της εργασίας ή των υπηρεσιών; ➢ Μήπως υπάρχουν προβλήματα λόγω αλλαγών στην τεχνολογία;

Μετά την ανάλυση του συστήματος διοίκησης και λειτουργίας του δημόσιου οργανισμού (όραμα, αποστολή, αξίες, πολιτικές, λειτουργίες, εργασίες), η υπεύθυνη ομάδα για τη σύνταξη του στρατηγικού σχεδίου προβαίνει στον επιχειρησιακό σχεδιασμό, ο οποίος είναι τμήμα του στρατηγικού σχεδιασμού και ασχολείται με το πώς θα επιτευχθούν τα στρατηγικά προγράμματα και τα σχέδια του δημόσιου οργανισμού. Ο προσδιορισμός των μεθόδων και των μέσων είναι σκόπιμο να πραγματοποιείται παράλληλα με τη διατύπωση της αποστολής του δημόσιου οργανισμού, των λειτουργιών και εργασιών που συνθέτουν την οργάνωση και διοίκησή του.

Η ανίχνευση του περιβάλλοντος λειτουργίας των δημοσίων οργανώσεων πραγματοποιείται με την "ενδοσκόπηση των διοικητικών προβλημάτων, δηλαδή των ευκαιριών και κινδύνων και των δυνατοτήτων και αδυναμιών της οργάνωσης, συνιστούν τις αναλυτικές προϋποθέσεις προσδιορισμού των στρατηγικής σημασίας ζητημάτων" (Μιχαλόπουλος 2003: 106). Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τον καθορισμό των στρατηγικών επιλογών του δημόσιου οργανισμού δίνοντάς του τη δυνατότητα να:

1. εξισορροπήσει τους μακροπρόθεσμους με τους βραχυπρόθεσμους στόχους (Kaplan & Norton, 2001; 2008)
2. μετατρέψει τις αδυναμίες σε δυνατά σημεία, τις απειλές σε ευκαιρίες και τις ευκαιρίες σε δυνατά σημεία (εγκύκλιος ΥΠΕΣΔΔΑ, ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.5270/1.3.2007)
3. μορφοποιήσει, τροποποιήσει, προσαρμόσει ένα επιλεγμένο πλαίσιο, μοντέλο ή μία μεθοδολογία στις ιδιαιτερότητές του (Kaplan & Norton, 2001; 2008)

Ειδικότερα, με τον επιχειρησιακό σχεδιασμό, προσδιορίζονται τα:

- δυνάμει μέσα και οι τρόποι επίτευξης κάθε λειτουργίας και εργασίας,
- πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των πιθανών μεθόδων και μέσων,
- πιθανά εμπόδια ή περιορισμοί.

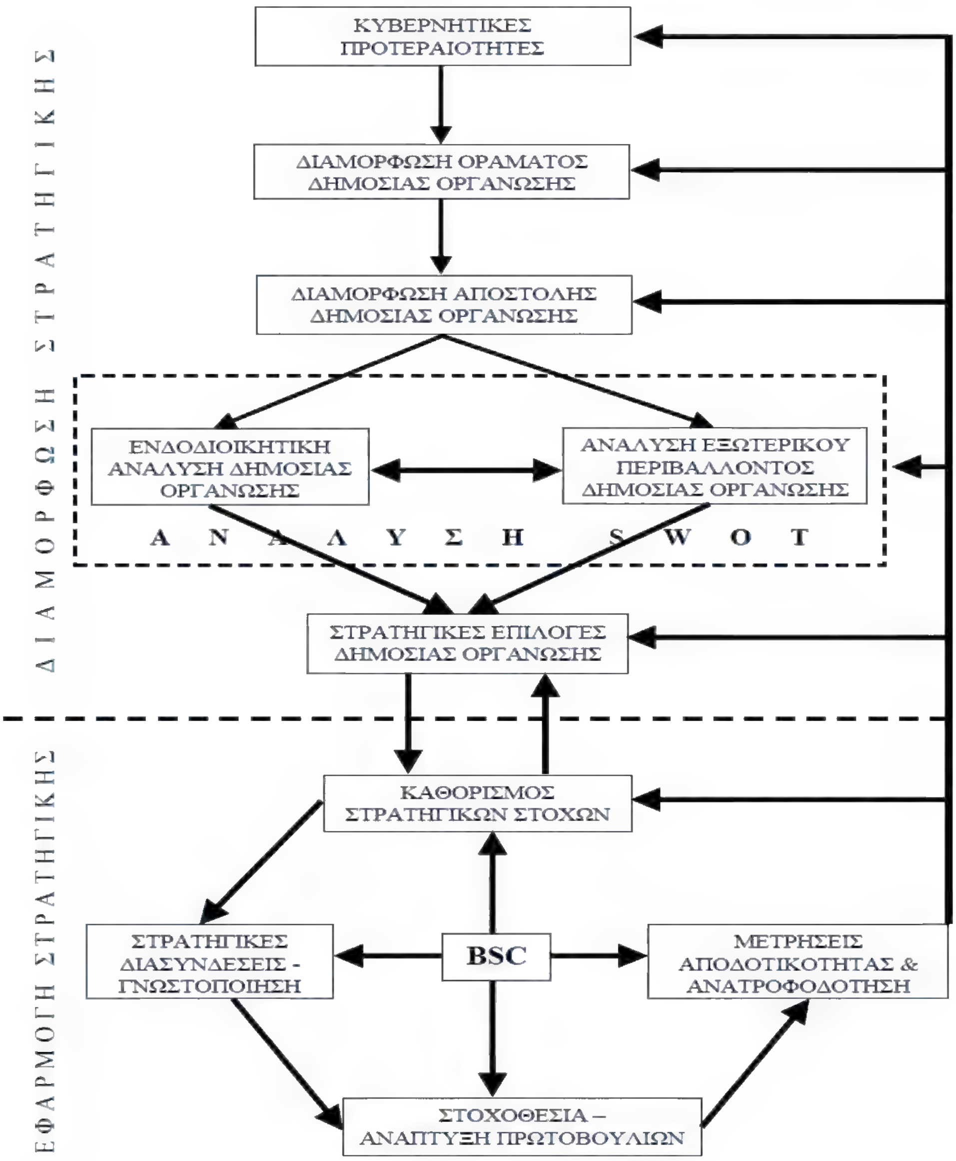
Με την κατάρτιση του επιχειρησιακού σχεδίου, όλο το προσωπικό του δημόσιου οργανισμού από την πολιτική ηγεσία, τους προϊσταμένους όλων των οργανικών

μονάδων έως τον «υπάλληλο της πρώτης γραμμής», πρέπει να γνωρίζει πού θέλει να φθάσει, ποια είναι τα υφιστάμενα μέσα και ποιες οι ικανότητές του. Με τον καθορισμό των στρατηγικών επιλογών, ολοκληρώνεται η διαμόρφωση της στρατηγικής. Οι στρατηγικές επιλογές είναι ο συνδετικός κρίκος μεταξύ διαμόρφωσης και εφαρμογής της στρατηγικής, μεταξύ στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού και εξισορρόπησης μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων στόχων (βλ. σχήμα 3.4).

ΣΧΗΜΑ 3.4:

Διαμόρφωση και Εφαρμογή Στρατηγικής

πηγή εγκύκλιος ΥΠΕΣΔΔΑ, ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.5270/1.3.2007, σελ 17



Συμπερασματικά, η διάγνωση του περιβάλλοντος εγγράφεται ως βασική συνιστώσα μια διαδικασίας διαμόρφωσης του στρατηγικού προγραμματισμού μιας οργάνωσης, ενώ το βασικό χαρακτηριστικό γνώρισμα μίας στρατηγικής επιλογής είναι η δυνατότητα υλοποίησής της (Μιχαλόπουλος 2003: 127).

3.2 Η Εφαρμογή Στρατηγικής

Ένα δημόσιος οργανισμός θα πρέπει να εφαρμόζει το διαμορφωμένο στρατηγικό σχέδιο με προγράμματα που θα βασίζονται σε ετήσια επιχειρησιακά σχέδια. Αυτά σχεδιάζονται σε επίπεδο γενικών διευθύνσεων ή διευθύνσεων μίας δημόσιας οργάνωσης, είναι πολύ πιο συγκεκριμένα σε σχέση με τα αντίστοιχα στρατηγικά προγράμματα και έχουν μεγαλύτερο χρονικό ορίζοντα. Οι Johnson, Scholes & Whittington (2008) υποστηρίζουν ότι με το στρατηγικό προγραμματισμό θα πρέπει να καταγράφεται το πλαίσιο ανταγωνισμού και να αναλύονται όλοι οι πιθανοί αντίπαλοι. Ένας εύλογος προβληματισμός που αναδεικνύεται είναι πώς οι δημόσιες υπηρεσίες, αφού δε λειτουργούν για τη μεγιστοποίηση του κέρδους, όπως οι ιδιωτικές εταιρείες, θα μπορέσουν να λειτουργήσουν ανταγωνιστικά για να μεγιστοποιήσουν την κοινωνική ευημερία (Government Accountability Office, 2007; OECD, 2008; HM Treasury, 2009).

Στη συνέχεια, τα επιχειρησιακά προγράμματα θα πρέπει να εξειδικεύονται σε προγράμματα δράσης. Τα προγράμματα δράσης είναι πρωτοβουλίες ή σχέδια που πρέπει να αναληφθούν προκειμένου να επιτευχθούν ένας ή και περισσότεροι από τους στρατηγικούς σκοπούς της δημόσιας οργάνωσης. Εκδηλώνονται ως σύνολο ενεργειών που υποστηρίζουν την εφαρμογή των στρατηγικών προγραμμάτων. Σχεδιάζονται σε διευθύνσεις ή τμήματα και έχουν, συνήθως, διάρκεια μέχρι (1) έτος.

Η παρακολούθηση της εφαρμογής θα πρέπει να πραγματοποιείται με ένα συστηματικό τρόπο και καθορισμένες τεχνικές, ούτως ώστε να μετατρέψει την επιχειρησιακή στρατηγική σε προγράμματα δράσης σε όλα τα επίπεδα. Η επιλογή του πλαισίου της εξισορροπημένης μέτρησης απόδοσης (Balanced Scorecard) για την εφαρμογή της στρατηγικής στους δημοσίους οργανισμούς δεν μπορεί να είναι πανάκεια (Kaplan & Norton, 2001, 2006). Η εξισορροπημένη μέτρηση απόδοσης

είναι ένα σύστημα διοίκησης απόδοσης προσανατολισμένο στα αποτελέσματα, με βασική επιδίωξη την εξισορρόπηση βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων δραστηριοτήτων μίας δημόσιας οργάνωσης με το όραμα, την αποστολή και τη στρατηγική του, μέσω του καθορισμού μετρήσιμων και συναινετικών στόχων.

Τα κύρια χαρακτηριστικά της εξισορροπημένης μέτρησης απόδοσης είναι ότι:

- Παρουσιάζει σε μία κάρτα στρατηγικούς σκοπούς και δείκτες, παρέχοντας μία πιο ολοκληρωμένη εικόνα για την απόδοση του οργανισμού
- Η κάρτα είναι απλή και μπορεί να συνδέεται με το πληροφοριακό σύστημα του οργανισμού για περισσότερες λεπτομέρειες
- Ομαδοποιεί τους στόχους και δείκτες σε τέσσερις (4) διαστάσεις, καθεμία εκ των οποίων παρέχει μία εικόνα για την απόδοση του οργανισμού
- Η επιλογή των δεικτών απόδοσης που παρουσιάζονται στο πλαίσιο θα πρέπει να είναι βασισμένη στο όραμα και τη στρατηγική του οργανισμού.

Μερικοί από τους λόγους υιοθέτησης του πλαισίου είναι η:

1. Εκτεταμένη επιτυχής εφαρμογή του στο δημόσιο τομέα πολλών χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Γερμανία, Ηνωμένο Βασίλειο, Ιταλία, Σκανδιναβικές χώρες),
2. Δυνατότητα δυναμικής και ολιστικής παρακολούθησης και ανατροφοδότησης σε σχέση με τη λειτουργία του δημόσιου οργανισμού, με χρήση ενός σχετικά μικρού αριθμού δεικτών μέτρησης,
3. Δυνατότητα διαλειτουργικής επίλυσης προβλημάτων μέσω της σύνδεσης στρατηγικών, δεικτών μέτρησης και αναμενόμενων αποτελεσμάτων σε διάφορα επίπεδα του δημόσιου οργανισμού
4. Καλύτερη ανακατανομή των πόρων

<u>Η δομή της εξισορροπημένης μέτρησης απόδοσης (BSC)</u>

Η δομή της εξισορροπημένης μέτρησης απόδοσης (BSC) για τις δημόσιες υπηρεσίες περιλαμβάνει τέσσερις διαστάσεις (Kaplan & Norton, 2001, εγκύκλιος του ΥΠΕΣΔΔΑ ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.5270/1.3.2007):

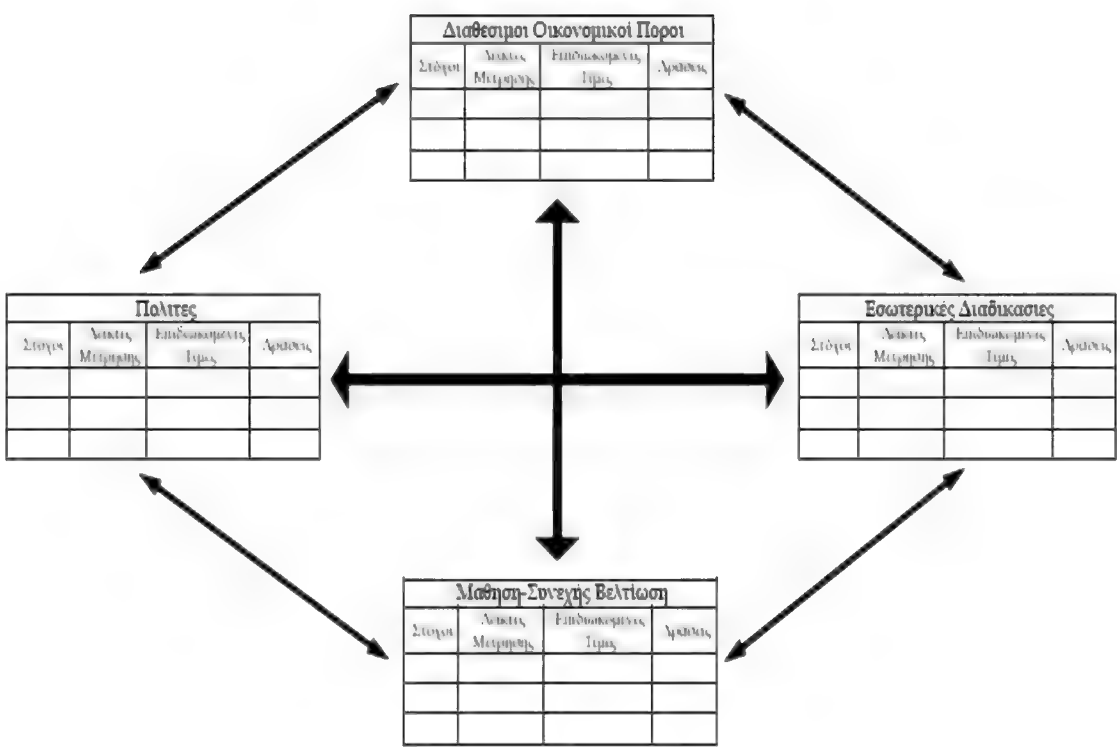
- *1η Διάσταση: Πολίτες.* Τι πρέπει να πετύχει ο δημόσιος οργανισμός για να ικανοποιήσει τις ανάγκες των Πολιτών στους οποίους παρέχει υπηρεσίες;
- *2η Διάσταση: Εσωτερικές Διεργασίες.* Ποιες διεργασίες και υπο-διεργασίες (διαδικασίες) πρέπει να βελτιστοποιήσει ο οργανισμός για να ικανοποιήσει τους πολίτες καθώς και τα όργανα διοίκησής του;
- *3η Διάσταση: Μάθηση-Συνεχής Βελτίωση.* Πώς πρέπει να διαχειρίζεται την οργανωσιακή γνώση;
- *4η Διάσταση: Διαθέσιμοι Οικονομικοί Πόροι.* Ποιοι είναι οι οικονομικοί πόροι που έχει στη διάθεσή του ο δημόσιος οργανισμός για να εκπληρώσει την Αποστολή του;

ΣΧΗΜΑ 3.5:

Balanced Scorecard – για τις δημόσιες υπηρεσίες (Kaplan & Norton, 2001)

Εξισορροπημένη μέτρησης απόδοσης δημόσιας οργάνωσης

Πηγή: Σελίδα 15 της εγκυκλίου του ΥΠΕΣΔΔΑ με Α.Π.:ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.5270/1.3.2007



Η εφαρμογή του Πλαισίου περιλαμβάνει τρία (3) στάδια:

I. Διατύπωση δήλωσης προορισμού του δημόσιου οργανισμού

II. Προσδιορισμός στρατηγικών στόχων ανά διάσταση

III. Ανάπτυξη χάρτη στρατηγικών αλληλεπιδράσεων

Στάδιο I. Διατύπωση δήλωσης προορισμού της δημόσιας οργάνωσης

Η δήλωση προορισμού, σύμφωνα με τα βήματα της διαμόρφωσης στρατηγικής που προαναφέρθηκαν, είναι απαραίτητη προϋπόθεση για τη μελλοντική χαρτογράφηση του δημόσιου οργανισμού σε τέσσερις (4) διαστάσεις: πολίτες, εσωτερικές διεργασίες, μάθηση-συνεχή βελτίωση και διαθέσιμοι οικονομικοί πόροι. Οι Kaplan και Norton (2001, 2007) τονίζουν ότι οι τέσσερις διαστάσεις θα πρέπει να τροποποιηθούν και να προσαρμοστούν στις ιδιαιτερότητες του κάθε οργανισμού, ώστε το πλαίσιο να μην αποτύχει από την άκριτη εφαρμογή του. Τα τελευταία χρόνια υπάρχει πληθώρα διεθνών, ευρωπαϊκών και εμπειρικών εφαρμογών τροποποιημένων BSC για διαφορετικές δημόσιες υπηρεσίες. Για παράδειγμα, μία προσαρμοσμένη εφαρμογή του BSC σε ελληνικούς δημοσίους οργανισμούς επιμόρφωσης έχει διατηρήσει ακέραιες τις δύο διαστάσεις *«πολίτη»* και *«μάθησης / συνεχούς βελτίωσης»* και έχει τροποποιήσει τις άλλες δύο διαστάσεις. Συγκεκριμένα, η *«χρηματοοικονομική διάσταση»* έχει τροποποιηθεί σε διάσταση *«κόστος καταρτιζομένων»* και η διάσταση *«εσωτερικών διεργασιών»* έχει τροποποιηθεί στη διάσταση *«υπηρεσίας καταρτιζομένων»* (Vasilakis, 2008: 683). Η δήλωση προορισμού που περιλαμβάνει όλα τα προαναφερόμενα στάδια διαμόρφωσης της στρατηγικής είναι αναπόσπαστο κομμάτι τροποποίησης ή προσαρμογής κάθε διάστασης στις ιδιαιτερότητες κάθε δημόσιας οργάνωσης ξεχωριστά.

Στάδιο II. Προσδιορισμός Στρατηγικών Στόχων ανά διάσταση

Στο στάδιο αυτό, επιλέγονται οι πιο σημαντικές/ κομβικές δραστηριότητες και γίνεται εξισορρόπηση από τη μακροπρόθεσμη στη βραχυπρόθεσμη εφαρμογή τους. Δηλαδή, οι στρατηγικοί σκοποί που έχουν επιλεγεί κατανέμονται στις (4) προαναφερθείσες διαστάσεις, όπως αυτές έχουν τυχόν τροποποιηθεί.

Στο σχήμα 3.6, κάθε διάσταση περιλαμβάνει τους στρατηγικούς σκοπούς που απαντούν στην ερώτηση «τι θέλουμε να πετύχουμε σε χρονικό ορίζοντα τριών (3)

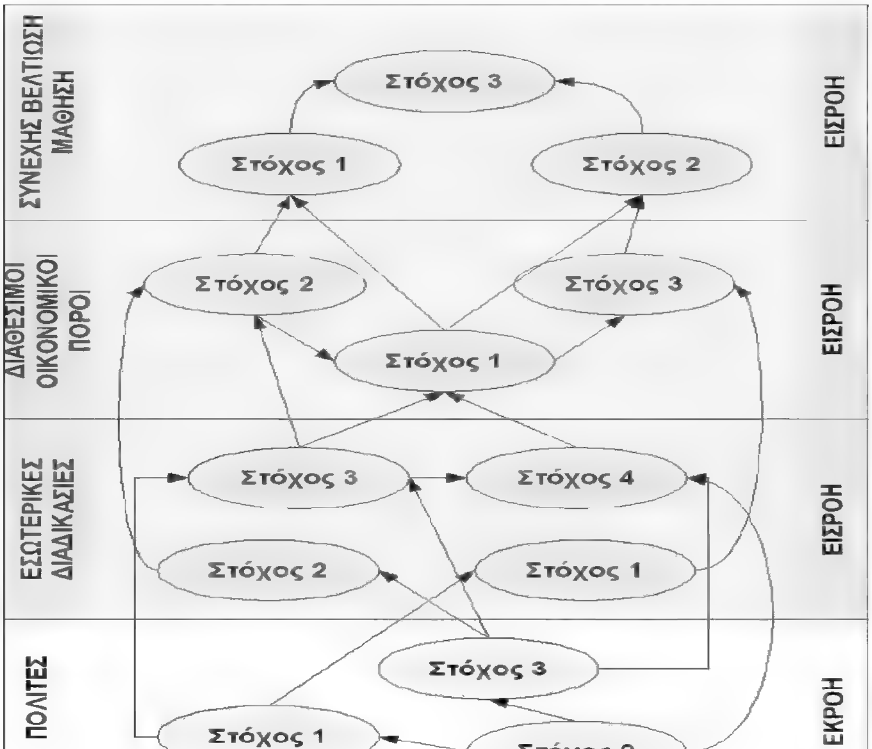
έως πέντε (5) ετών ή και παραπάνω». Οι στρατηγικοί σκοποί πρέπει να αποτιμώνται με δείκτες μέτρησης. Κάθε στρατηγικός σκοπός μπορεί να μετριέται με έναν ή περισσότερους δείκτες. Σε περίπτωση μέτρησης με περισσότερους δείκτες, θα πρέπει ή να λαμβάνεται υπόψη ο μέσος όρος αυτών ή να θεσπίζονται, σε ορισμένους δείκτες, αυξημένες βαρύτητες. Προκειμένου να υπολογιστούν οι δείκτες, θα πρέπει να καταγραφούν με την υφιστάμενη τιμή βάσης και στη συνέχεια να αποφασιστεί η επιδιωκόμενη τιμή.

Στάδιο ΙΙΙ. Ανάπτυξη Χάρτη Στρατηγικών Αλληλεπιδράσεων

Η σχηματική αναπαράσταση των στρατηγικών σκοπών του δημόσιου Οργανισμού, κατανεμημένων στις τέσσερεις (4) διαστάσεις (που αναλύθηκαν ανωτέρω) και συνδεδεμένων μεταξύ τους με βέλη που απεικονίζουν τις σχέσεις αιτίας και αποτελέσματος, παρουσιάζεται στο Σχήμα της σελίδας 17 της Α.Π.:ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.5270/1.3.2007 εγκυκλίου του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης

ΣΧΗΜΑ 3.6:

Χάρτης Στρατηγικών Αλληλεπιδράσεων



IV. Καθορισμός δεικτών μέτρησης - καθορισμός τιμών στόχευσης:

Επιλέγονται και διαμορφώνονται δείκτες μέτρησης που παρέχουν τη δυνατότητα στο όργανο διοίκησης να παρακολουθεί την πρόοδο του δημόσιου οργανισμού σε σχέση με την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί σύμφωνα με το άρθρο 1, παρ. 2 του ν. 3230/2004 και την με ΑΠ: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.7323/5.4.2006 εγκύκλιο του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης

Στη συνέχεια, η εφαρμογή προγραμμάτων, με συγκεκριμένη εναρκτήρια και καταληκτική ημερομηνία προσδιορίζει τις πρωτοβουλίες και δράσεις που είναι απαραίτητες προκειμένου να υλοποιηθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί από το δημόσιο οργανισμό. Η συγκεκριμένη διαδικασία παρέχει στην ηγεσία όλες τις απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με το εφικτό ή μη των υπό εφαρμογή στρατηγικών, καθώς και τη δυνατότητα προσαρμογής στις προτεραιότητες της δημόσιας οργάνωσης, σύμφωνα με το ν. 3230/2004 και την με Α.Π.: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.20260/13.9.2006 εγκύκλιο του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσια Διοίκησης και Αποκέντρωσης .

Βασικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του BSC στις δημόσιες υπηρεσίες

Μερικά βασικά πλεονεκτήματα κατά την εφαρμογή του BSC στις δημόσιες υπηρεσίες είναι ότι:

- μπορεί να μετασχηματιστεί και να λειτουργήσει σε δημόσιους οργανισμούς
- οι δείκτες ενσωματώνονται εύκολα στις τέσσερις διαστάσεις του πλαισίου
- η χρηματοοικονομική διάσταση του BSC καλύπτει την οικονομική και διοικητική αυτοτέλεια των δημοσίων οργανισμών.

Τα μειονεκτήματα του BSC κατά την εφαρμογή του στις δημόσιες υπηρεσίες είναι:

- Η τυχόν άκριτη εφαρμογή του μοντέλου των τεσσάρων (4) διαστάσεων όπως παρουσιάστηκε αρχικά από τους δημιουργούς του Kaplan & Norton, ακόμα και στις περιπτώσεις εκείνες που υπάρχουν βάσιμοι λόγοι για διαφοροποίηση του συγκεκριμένου μοντέλου σύμφωνα με τις ιδιαιτερότητες των δημοσίων οργανισμών.
- Η παράβλεψη των αλληλεπιδράσεων που αναπτύσσονται μεταξύ των τεσσάρων (4) διαστάσεων με αποτέλεσμα τη δημιουργία δεικτών μέτρησης ξεχωριστά για κάθε μία εξ αυτών.

- Ο καθορισμός υπερβολικά μεγάλου αριθμού δεικτών μέτρησης ως αποτέλεσμα της αντιστροφής της ιεραρχικής ροής – από τη «βάση προς την κορυφή (bottom up)» αντί «από την κορυφή προς τη βάση (top down)» στον τρόπο προσδιορισμού τους.
- Η υποτίμηση της δυσκολίας και της πολυπλοκότητας που παρουσιάζει η ανάπτυξη με επιτυχή τρόπο ενός BSC.

3.3 Συνεχής παρακολούθηση και αξιολόγηση του Στρατηγικού Προγραμματισμού:

Η συνεχής παρακολούθηση και εξισορρόπηση μεταξύ του στρατηγικού και επιχειρησιακού προγραμματισμού είναι απαραίτητη διαδικασία για να εξακριβωθεί σε τι βαθμό οι προκαθορισμένοι στόχοι (μακροπρόθεσμοι και βραχυπρόθεσμοι) έχουν επιτευχθεί, ώστε να ληφθούν τα απαραίτητα διορθωτικά μέτρα για να συνεχίσει η δημόσια οργάνωση επιτυχώς το έργο της. Μερικά από τα οφέλη της παρακολούθησης και της αξιολόγησης του στρατηγικού προγραμματισμού μπορεί να είναι:

- Καθορισμός οράματος και αποστολής
- Διαμόρφωση στρατηγικής φιλοσοφίας και κουλτούρας
- Ορισμός αξιών και πολιτικών
- Καθορισμός στόχων και δεικτών μέτρησής τους
- Εφαρμογή της διαμορφωμένης στρατηγικής
- Σχεδιασμός της οργανωτικής δομής
- Διευκρίνιση της μελλοντικής κατεύθυνσης
- Καθιέρωση διεργασιών και διαδικασιών
- Εξεύρεση και ανακατανομή πόρων
- Καθορισμός προδιαγραφών
- Έλεγχος πληροφορίας
- Ενεργοποίηση ομάδων εργασίας και συνεργατικής μάθησης
- Μελέτη ισχυρών, αδύνατων σημείων, ευκαιριών και απειλών.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι υπάρχει πληθώρα θεωρητικών και πρακτικών μοντέλων, πλαισίων και μεθοδολογιών που θα μπορούσαν θα υιοθετηθούν, τροποποιηθούν,

προσαρμοστούν στις ιδιαιτερότητες των δημοσίων υπηρεσιών. Παράλληλα θα πρέπει να προσδιορίζονται τα συστηματικά στοιχεία ενός ορθολογικά σχεδιασμένου συστήματος μέτρησης των αποτελεσμάτων, ενώ ειδικό βάρος πρέπει να αποδίδεται στη σχέση της αξιολόγησης της διοικητικής δράσης με το στρατηγικό προγραμματισμό (Μιχαλόπουλος, 2007). Κατά συνέπεια, κάθε φορέας θα πρέπει να επιλέγει το μοντέλο, το πλαίσιο ή τη μεθοδολογία που θεωρεί κατάλληλη και να τα προσαρμόζει στις ιδιαιτερότητές του.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΘΕΜΑΤΙΚΗΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ 3

Νόμος:

ν. 3230/2004, «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 44, Α΄, 11.2.2004).

Εγκύκλιοι:

1. ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.7323/5.4.2006 **«Μεθοδολογία καθορισμού Δεικτών Μέτρησης της Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας της Διοίκησης (ν.3230/2004)»**, ΥΠΕΣΔΔΑ, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης
2. ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.5270/1.3.2007 **«Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης (ν.3230/2004)»**, ΥΠΕΣΔΔΑ, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Ελληνική Βιβλιογραφία

1. **Μιχαλόπουλος, Ν. (2003)**, *«Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management»,* Εκδόσεις ΠΑΠΑΖΗΣΗ, Αθήνα
2. **Μιχαλόπουλος, Ν. (2007),** *«Η δημόσια διοίκηση στην εποχή των αποτελεσμάτων»,* Εκδόσεις ΠΑΠΑΖΗΣΗ, Αθήνα

Ξένη Βιβλιογραφία

1. **Johnson G., Scholes K., Whittington R. (2008)**, *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*, 8th Ed., Prentice Hall
2. **Kaplan, R. & Norton, D.** (1992), “The balanced scorecard measures that drive performance”, *Harvard Business Review*, January-February, pp.71-79.
3. **Kaplan, R.** & **Norton, D.** (1996), “Using the balanced scorecard as a strategic management system”, *Harvard Business Review*, Vol. 74, No. 1, pp. 75-85.

4. **Kaplan R. & Norton D.** (2001), "The Strategy – focused organisation: How Balanced Scorecard companies Trive in the New Business Environment", Harvard Business Press
5. **Kaplan, R. & Norton, D.**, 2004, "Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets", *Harvard Business Review*, February, Vol.82 (2), pp.52-64.
6. **Kaplan R. & Norton D.**, 2005, "The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance", *Harvard Business Review*, July-August, Vol.83 (7-8), p.172-180
7. **Kaplan R. & Norton D.**, 2006,"How to Implement a New Strategy without Disrupting your Organisation", *Harvard Business Review*, March, Vol. 84 (4), pp.100-109
8. **Kaplan R. & Norton D.**, (2007), "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", *Harvard Business Review,* July-August pp.150-161
9. **Kaplan R. & Norton D.**, (2008), "Mastering the Management System", *Harvard Business Review,* January, pp. 66-77
10. **Koteen, J.** (1989), *Strategic Management in Public and non – profit organizations*, New York: Praeger
11. **Vasilakis, A.,** (2008), "Relative Balanced Measurement of Trainees' Civil Servants", *Benchmarking an International Journal*, Vol. 15, No. 6

Δικτυακοί Τόποι:

1. **Government Accountability Office (2007),** STRATEGIC PLAN *2007 – 2012,* http://www.gao.gov/sp/d071sp.pdf
2. **HM Treasury (2009), Outcome Focused Management in the United Kingdom,** http://www.hm-treasury.gov.uk/psp_index.htm
3. **Organisation for Economic Co-operation and Development (2008),** BUDGETING IN GREECE, Vienna, Austria 2-3 June, http://www.glk.gr/proypologismos.htm

ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ 4η:

Συστήματα και Δείκτες μέτρησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας στις δημόσιες υπηρεσίες

4.1. Εισαγωγή στα συστήματα και δείκτες αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας στις δημόσιες υπηρεσίες

Σε διεθνές επίπεδο, ήδη από τη δεκαετία του' 80, η εφαρμογή διαδικασιών προγραμματισμού και αξιολόγησης, που στηρίζονται στη μέτρηση των λειτουργικών αποτελεσμάτων, αποτελεί το αντικείμενο καινοτομικών προγραμμάτων εκσυγχρονισμού του τρόπου διοίκησης των δημόσιων οργανισμών. Η ικανότητα της δημόσιας διοίκησης κρίνεται σήμερα από τις διαδικασίες και τους θεσμούς που έχουν καθιερωθεί για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων. Έχει αποδειχθεί ότι η εφαρμογή ορθολογικών συστημάτων διοίκησης που αποτιμούν και αποτυπώνουν την επίδοση ενός δημόσιου οργανισμού συνιστά την πεμπτουσία της οργάνωσης και κατ' επέκταση της αποστολής του. Σε αυτό το πλαίσιο, οι δημόσιοι οργανισμοί καλούνται να υπολογίσουν τρεις εξίσου σημαντικές συνιστώσες στην εκπλήρωση των ευθυνών τους προς τους πολίτες: α. το κόστος ευκαιρίας των δημόσιων κονδυλίων, το οποίο θα πρέπει να βελτιστοποιείται, να αξιοποιούνται δηλαδή όλοι οι υλικοί και άυλοι πόροι με τον πιο ορθολογικό και αποτελεσματικό τρόπο, β. τις κοινωνικές διαστάσεις, δεδομένου ότι οι δημόσιοι οργανισμοί μέσω των λειτουργιών τους συντελούν στην αναδιανομή του εισοδήματος και στην εφαρμογή αρχών ισότητας και κοινωνικής δικαιοκατανομής των δημοσίων αγαθών, γ. τη χωρική διάσταση των λειτουργιών και τις επιπτώσεις αυτών στο περιβάλλον.

Σε αυτό το πλαίσιο, ο ν. 3230/2004, με τα άρθρα 1 και 5 καθιερώνει τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης. Σκοπός της μέτρησης είναι η αξιολόγηση των υπηρεσιών της Διοίκησης προκειμένου να επιτευχθεί η καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη, η επαύξηση της εμπιστοσύνης του και του βαθμού ικανοποίησης των αναγκών του από τους Φορείς του Δημοσίου, η ενίσχυση της διαφάνειας, η πληρέστερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και γενικότερα η άσκηση της διοίκησης προς όφελος του πολίτη (Μιχαλόπουλος και Πασσάς, 2009).

4.2 Διαχείριση επίδοσης (Performance management)

Ακρογωνιαίος λίθος της διοίκησης με στόχους είναι η ανάπτυξη και εδραίωση μιας φιλοσοφίας και κουλτούρας οργάνωσης της δημόσιας διοίκησης που δίνει έμφαση στη βελτίωση της επίδοσης. **Επίδοση** είναι ο βαθμός στον οποίον ένας δημόσιος οργανισμός επιτυγχάνει τους προγραμματισμένους στόχους του, δεδομένων των εξωγενών περιορισμών που καλείται ν' αντιμετωπίσει (OECD, 2007:140).

Η βελτίωση της επίδοσης των δημόσιων υπηρεσιών περιλαμβάνει τα εξής:
α. σωστή αξιολόγηση αναγκών
β. προσδιορισμό στόχων και οργάνωση προγραμμάτων σε σχέση με τις υπάρχουσες ανάγκες
γ. επιδίωξη αναβαθμισμένης ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών για την κάλυψη των αναγκών των πολιτών
δ. επιδίωξη μεγαλύτερης παραγωγικότητας και λιγότερου κόστους στην παροχή αυτών των υπηρεσιών.

Επιπλέον, σύμφωνα με τον Peter Drucker, οι δημόσιοι οργανισμοί παροχής υπηρεσιών πρέπει να επιδίδονται στις ακόλουθες ενέργειες για την εξασφάλιση της επιτυχούς δράσης τους (Drucker in Ammons, 1996: 10):

- να προσδιορίζουν τη φύση, τα πεδία και την εμβέλεια των λειτουργιών, των δραστηριοτήτων και της γενικότερης αποστολής τους
- να θέτουν ξεκάθαρους στόχους
- να καθορίζουν τις προτεραιότητες, επικεντρώνοντας στις πιο σημαντικές, και να θέτουν πρότυπα (standards) για τη βελτίωση των επιδόσεών τους
- να μετρούν τις επιδόσεις, να αναλύουν τα αποτελέσματα των μετρήσεων και να εργάζονται για τη διόρθωση των αποκλίσεων από τα καθιερωμένα πρότυπα
- να διενεργούν ελέγχους επιδόσεων σε τακτική βάση.

Η επίδοση σε ένα δημόσιο οργανισμό έχει δύο διακριτές μορφές. Η *πρώτη* είναι η επίδοση πολιτικής (“policy performance’’), η οποία συνδέεται με το βαθμό επιτυχίας των αποτελεσμάτων των παρεχόμενων υπηρεσιών να καλύψουν τις ανάγκες των

πολιτών και η *δεύτερη* είναι η επίδοση της διαχείρισης (''management performance'') και συνίσταται στην αποτελεσματικότητα διοίκησης του δημόσιου οργανισμού (Bovaird, 1996: 146). Οι δύο αυτές μορφές βρίσκονται σε διαλεκτική σχέση και αφορούν στη διαχείριση υποσυστημάτων, όπως αποτυπώνονται διαγραμματικά στο Σχήμα 4.1 (Ingraham and Kneedler, 2000: 244-247).

Το *πρώτο* υποσύστημα διαχείρισης συνδέεται με την οικονομική διαχείριση βάσει της ορθολογικής κατανομής των δημόσιων πόρων, τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, των πάγιων πόρων για την υλοποίηση των προγραμμάτων και των τεχνολογιών πληροφορικής για τη συλλογή, ανάλυση και χρησιμοποίηση των πληροφοριακών δεδομένων.

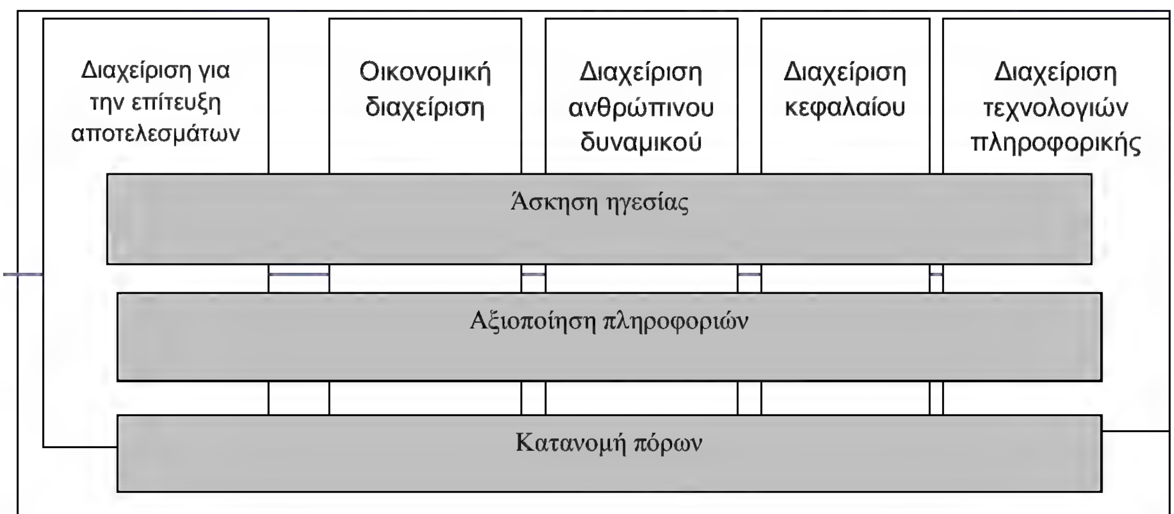
Το *δεύτερο* υποσύστημα ενορχηστρώνεται πρωταρχικώς από την ικανότητα της ηγεσίας του δημόσιου οργανισμού να καθορίσει στόχους και κατευθύνσεις και να χαράξει πολιτικές. Για την άσκηση ηγεσίας είναι απαραίτητη η αξιοποίηση της αναγκαίας πληροφόρησης από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, βάσει της οποίας θα αποφασιστεί η κατανομή των ανθρώπινων, υλικών και χρηματικών πόρων.

Τέλος, το *τρίτο* υποσύστημα, η διαχείριση για την επίτευξη αποτελεσμάτων, είναι ο κύριος μηχανισμός της ηγεσίας του οργανισμού να συλλέγει την απαραίτητη πληροφόρηση, να λαμβάνει αποφάσεις και να αναλαμβάνει πολιτικές δράσεις. Η αλληλεπίδραση των παραπάνω υποσυστημάτων καθορίζει και υπαγορεύει την επίδοση του δημόσιου οργανισμού ως προς τη διοικητική και πολιτική αποτελεσματικότητά του.

ΣΧΗΜΑ 4.1

Παράμετροι διοίκησης του δημόσιου οργανισμού

Πηγή: Ingraham and Kneedler, (2000: 244)



Ο Fletcher (1993: 22) υποστηρίζει ότι *«η πραγματική έννοια της διαχείρισης επιδόσεων συνδέεται με την προσπάθεια δημιουργίας ενός κοινού οράματος για το σκοπό και τους στόχους του οργανισμού, βοηθώντας κάθε άτομο από το προσωπικό να κατανοήσει και να αναγνωρίσει τη συμβολή του σε αυτούς και με αυτόν τον τρόπο να συμβάλει στη βελτίωση της επίδοσης του οργανισμού»*. Η εφαρμογή μιας μεθοδολογίας και κουλτούρας εργασίας με έμφαση στη βελτίωση της επίδοσης του δημόσιου οργανισμού προϋποθέτει ότι η ηγεσία του πρέπει να γνωρίζει πού θέλει να φθάσει και να συλλέγει πληροφορίες για την πρόοδο που επιτυγχάνεται. Η επίδοση δεν αφορά μόνο στο επιτεύξιμο αποτέλεσμα αλλά και στον τρόπο επίτευξής του. Η βελτίωση της επίδοσης δεν είναι εφικτή αν δεν υπάρχουν αποτελεσματικές διαδικασίες συνεχούς ανάπτυξης και εκμάθησης από την εμπειρία που αποκομίζεται καθημερινά (Mackay, 2004).

Συνοπτικά, θα μπορούσαμε να θέσουμε τα εξής κριτήρια επιτυχίας ενός συστήματος διαχείρισης της επίδοσης:

- Πρέπει να υπάρχει η δέσμευση και υποστήριξη της ηγεσίας και των προϊστάμενων των υπηρεσιών.
- Οι διαδικασίες εσωτερικής οργάνωσης και λειτουργίας είναι άμεσα συνδεδεμένες με τις τελικές εκροές / υπηρεσίες / αποτελέσματα που θέλει να παράγει ο δημόσιος οργανισμός.
- Η διαχείριση της επίδοσης ενσωματώνεται στις διαδικασίες του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού.
- Η ηγεσία και οι προϊστάμενοι των οργανικών μονάδων οφείλουν να διασφαλίσουν το γεγονός ότι υπάρχει καθολική κατανόηση του οράματος, της στρατηγικής, των στόχων και αξιών του οργανισμού.
- Το επίκεντρο της διαχείρισης της επίδοσης εντοπίζεται στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και την υποστήριξη της εργασίας του.
- Οι διαδικασίες διαχείρισης της επίδοσης πρέπει να μην υιοθετούνται άκριτα. Απαιτείται η κατάλληλη προσαρμογή και ενσωμάτωσή τους στις εσωτερικές λειτουργίες, δεδομένων των ιδιαιτεροτήτων, χαρακτηριστικών και αναγκών του εξωτερικού περιβάλλοντος.

4.3 Μέτρηση αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας

Το κρίσιμο ζήτημα της μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της δημόσιας διοίκησης, που θεσμοθετείται με τις διατάξεις του άρθρου 1, παρ. 2 του νόμου 3230/2004, αποτελεί κατ' ουσία μια πρόκληση στο σκηνικό οργάνωσης, λειτουργίας και παροχής των υπηρεσιών της. Μέχρι πρόσφατα, τα συστήματα μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της δημόσιας διοίκησης επικεντρώνονταν μόνο σε θέματα προϋπολογισμού, ανάλυσης δηλαδή των εσόδων και δαπανών. Η ανάγκη όμως για βελτιωμένες και περισσότερο ολοκληρωμένες μεθόδους μέτρησης επιβάλλει την εξέταση στοιχείων για την ποσότητα και ποιότητα της δημόσιας λειτουργίας, την επάρκεια και τα απώτερα αποτελέσματά της καθώς και το συνεπαγόμενο κόστος αυτών.

Η εφαρμογή ενός συστήματος διοίκησης που διέπεται από συγκεκριμένη, σαφή και ρεαλιστική στοχοθεσία και η πλαισίωσή του από συγκεκριμένους δείκτες μέτρησης υπαγορεύεται από τους ακόλουθους λόγους, όπως αυτοί τεκμηριώνονται τόσο από τη διεθνή επιστημονική βιβλιογραφία όσο και από την ευρωπαϊκή πρακτική (Mackay, 2004: 17, Ammons, 1996: 10-11, General Accounting Office, 1998: 3, Kaplan & Norton, 1992: 76):

- *Αξιολόγηση προγραμμάτων*: τα σωστά μέτρα επίδοσης παρέχουν συχνά πολύτιμη πληροφόρηση για τη συστηματική αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των προγραμμάτων.
- *Σχεδιασμός/κατάρτιση προϋπολογισμού*: οι οργανισμοί, οι οποίοι κατέχουν αντικειμενική και συνολική εικόνα των δημόσιων υπηρεσιών, των προτιμήσεων των πολιτών και γνώση του κόστους παροχής μιας μονάδας δημόσιας υπηρεσίας σε ένα συγκεκριμένο επίπεδο, είναι σε καλύτερη θέση να σχεδιάσουν τις μελλοντικές αναπτυξιακές πολιτικές τους και να ορίσουν το σχετικό προϋπολογισμό (ένταξη μοναδιαίου κόστους και δεικτών ζήτησης των πολιτών ή των προτιμήσεών τους).
- *Βελτίωση λειτουργιών*: οι οργανισμοί που μετρούν την απόδοσή τους είναι περισσότερο πιθανό να ανιχνεύσουν τις λειτουργικές ανεπάρκειες σε αρχικό στάδιο. Επιπλέον, οι αναφορές και εκθέσεις απολογισμού αυξάνουν τη

δυνατότητα ελέγχου της αποτελεσματικότητας των διορθωτικών ενεργειών (Ammons, 1995: 38).

- *Ανακατανομή πόρων*: η σαφής ένδειξη της αποτελεσματικότητας ενός προγράμματος και του μοναδιαίου κόστους *(μοναδιαίο κόστος = το κόστος παραγωγής μιας μονάδας προϊόντος)* μπορεί να βοηθήσει τους ιθύνοντες (decision makers) στην αναθεώρηση των αποφάσεών τους, όσον αφορά στην κατανομή των πόρων, ιδίως σε περιόδους οικονομικών πιέσεων.

- *Διοίκηση λειτουργιών/ παρακολούθηση συμβολαίων*: οι προϊστάμενοι των μονάδων, έχοντας στη διάθεσή τους ένα αποτελεσματικό σύστημα μέτρων επίδοσης, δύνανται να ανιχνεύσουν λειτουργικά πλεονεκτήματα και αδυναμίες, να παράσχουν την ανάλογη ανατροφοδότηση στους υφιστάμενους και στις επιμέρους μονάδες εργασίας και να διεξάγουν τους αναγκαίους ελέγχους. Όπως άλλωστε τονίζει και ο Hatry (1978: 28), *«αν δεν κρατάς λογαριασμό δεν μπορείς να ξέρεις αν χάνεις ή αν κερδίζεις. Αυτό ισχύει τόσο για παιχνίδια όσο και για την δημόσια διοίκηση και τοπική αυτοδιοίκηση. Τα μέτρα αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας επιτρέπουν στις διοικήσεις να προσδιορίσουν προβληματικές περιοχές και στο βαθμό που αναλαμβάνονται διορθωτικές δράσεις, να ανιχνεύεται η έκταση των βελτιώσεων».*

- *Ευθύνη*: το ανθρώπινο δυναμικό όλων των επιπέδων ιεραρχίας είναι υπόλογο για τις εκροές και τα αποτελέσματα της εργασίας του. Τα μέτρα επίδοσης τεκμηριώνουν την εργασία των διαφόρων οργανικών μονάδων, την ποιότητα και τα αποτελέσματά της. Με αυτόν τον τρόπο, κερδίζεται (ή αποδομείται αντιστοίχως) η εμπιστοσύνη των πολιτών, καθώς οι δημόσιοι οργανισμοί ανταποκρίνονται με επαρκείς υπηρεσίες ως αντίκρισμα των φόρων που καταβάλλουν οι πολίτες.

Επιπρόσθετα, σύμφωνα με το άρθρο 3 του ν. 3230/2004 και όπως αναφέρεται στη ΔΙΠΑ/Φ.4./οικ.7323/5.4.2006 «Μεθοδολογία καθορισμού δεικτών μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της Διοίκησης (ν. 3230/2004)», σχετική εγκύκλιο της Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, με τη μέτρηση της επίδοσης επιδιώκεται:

- η πληρέστερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων

- η εξυπηρέτηση του πολίτη καθώς και η αύξηση του βαθμού ικανοποίησης των αναγκών του από τη Δημόσια Διοίκηση
- η εμπέδωση της εμπιστοσύνης του πολίτη προς τη Δημόσια Διοίκηση
- η ενίσχυση της διαφάνειας στη διοικητική δράση
- η ενίσχυση της διοικητικής λογοδοσίας και ευθύνης.

4.4 Κριτήρια επίδοσης

Βασικά κριτήρια για τη μέτρηση της επίδοσης ενός δημόσιου φορέα, βάσει των οποίων διαμορφώνονται οι δείκτες που θεσμικά καθιερώνονται με το ν. 3230/2004, είναι τα ακόλουθα (βλ. Σχήμα 4.2):

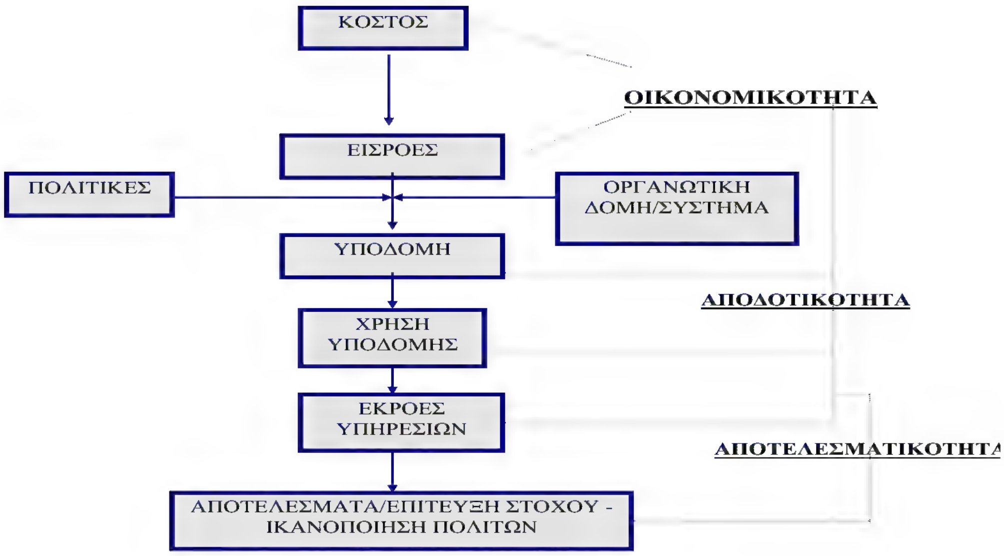
- ***Αποτελεσματικότητα***: θεωρείται η επίτευξη συγκεκριμένων και προκαθορισμένων στόχων. Η αποτελεσματικότητα είναι ο βαθμός στον οποίον η εκροή συμβάλλει στην επίτευξη των τελικών στόχων (Wilson & Game, 1998: 328).
- ***Αποδοτικότητα***: είναι η μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων από τις δράσεις της Διοίκησης με δεδομένους πόρους, δηλαδή η ικανότητα της δημόσιας οργάνωσης να επιτυγχάνει στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό τους στόχους αυτούς με το μικρότερο δυνατό κόστος (εγκύκλιος ΔΙΠΑ/Φ.4./οικ.7323/5.4.2006).
- ***Οικονομικότητα***: αφορά στον περιορισμό του κόστους από τη χρησιμοποίηση των πόρων για την παραγωγή ενός δεδομένου επιπέδου υπηρεσίας. Η οικονομικότητα ορίζεται απλά ως ο βαθμός στον οποίο ελαχιστοποιείται το κόστος των εισροών (Wilson & Game, 1998: 328).
- ***Παραγωγικότητα***: αποτελεί τη σύζευξη (το άθροισμα) των εννοιών της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας.

Οι έννοιες της οικονομικότητας και της παραγωγικότητας δεν αναφέρονται στο ν. 3230/2004, ωστόσο, λόγω της ιδιαίτερης σημασίας τους στην επίτευξη των κριτηρίων της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας, κρίνεται σκόπιμο να αναφερθούν στην παρούσα ενότητα.

Για τη μέτρηση της επίδοσης μιας δημόσιας οργάνωσης, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τόσο το κριτήριο της αποτελεσματικότητας όσο και αυτό της αποδοτικότητας, καθώς οι δύο έννοιες αλληλοσυμπληρώνονται. Μία δημόσια οργάνωση θα πρέπει να είναι τόσο αποτελεσματική όσο και αποδοτική, καθώς δεν αρκεί να είναι αποτελεσματική κατασπαταλώντας τους διαθέσιμους πόρους ή αποδοτική επιτυγχάνοντας αποτελέσματα που αποκλίνουν από τους προδιαγεγραμμένους σκοπούς ή στόχους της. Η μέτρηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας βοηθά στον προσδιορισμό του βαθμού απόκλισης μεταξύ των προγραμματισθέντων στόχων και των αποτελεσμάτων. Συμβάλλει επίσης στην καταγραφή του βαθμού προόδου που έχει επιτευχθεί σε σχέση με το στρατηγικό σκοπό και τους επιμέρους επιχειρησιακούς στόχους, οι οποίοι τίθενται από τη δημόσια οργάνωση, κάτι το οποίο δίνει τη δυνατότητα

- να εντοπίζονται οι δυσκολίες επίτευξης των στόχων αυτών και
- να γίνονται έγκαιρα οι απαραίτητες βελτιωτικές κινήσεις (ΔΙΠΑ/Φ.4./οικ.7323/5.4.2006).

Ένας δημόσιος οργανισμός, επιδιώκοντας να επιτύχει τους στόχους του, χρησιμοποιεί διάφορους τύπους εισροών (ανθρώπινο δυναμικό, υλικά, ενέργεια, κλπ.) για την παραγωγή των εκροών / υπηρεσιών (service outputs) που θα καλύψουν τις ανάγκες των πολιτών. Οι εκροές είναι υπηρεσίες που παρέχονται στους πολίτες, π.χ. καθαρισμός δρόμων, αστυνόμευση, κ.ο.κ. Ο *Sanderson* (1992: 101) αποσαφηνίζει την έννοια του τελικού αποτελέσματος, υπογραμμίζοντας ότι αυτή ακριβώς η επίδραση προσδιορίζει την πραγματική προστιθέμενη αξία της δράσης ενός δημόσιου οργανισμού.

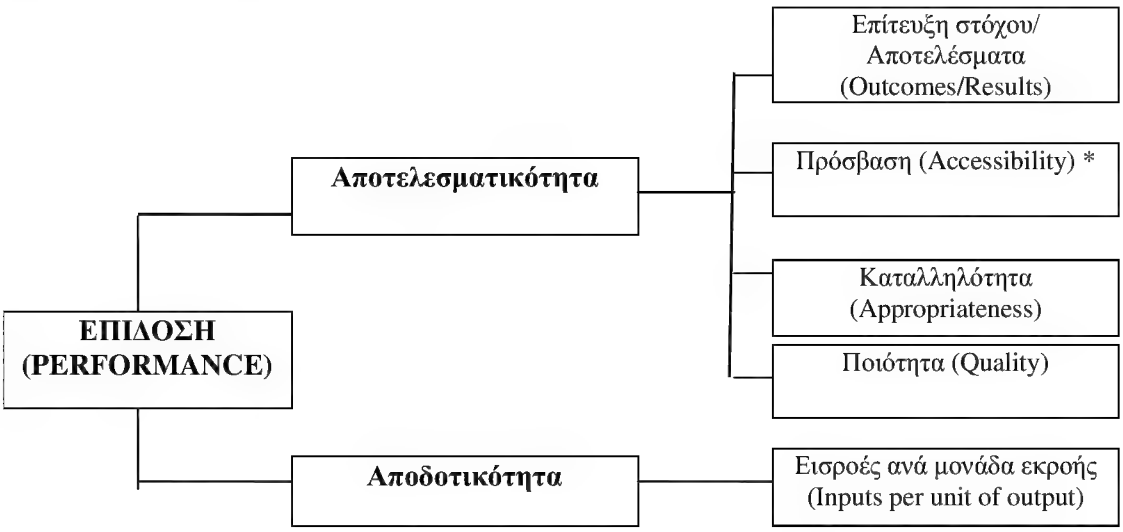


ΣΧΗΜΑ 4.2
Διαχείριση επιδόσεων

Πηγή: Rashid (1999: 119)

Ανάλυση των εννοιών της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας

Ειδικότερα, η έννοια της αποτελεσματικότητας αποτελείται από τις επιμέρους διαστάσεις (Σχήμα 4.3):



ΣΧΗΜΑ 4.3

Άξονες επίδοσης

Πηγή: Industry Commission (1996: 102).

- ***Επίτευξη στόχου/Αποτελέσματα***

Τα αναμενόμενα αποτελέσματα/επιδράσεις αποτελούν συνήθως και το στόχο ενός προγράμματος ή μιας πολιτικής. Οι επιπτώσεις συνίστανται στην ουσιαστική κάλυψη των προσδοκιών και αναγκών των πολιτών μιας ομάδας-στόχου. Η διάσταση αυτή των επιδόσεων είναι ίσως και η πιο σημαντική. Για παράδειγμα, οι πόροι που διατίθενται σε προγράμματα κατάρτισης και ο αριθμός των καταρτιζομένων έχουν μικρή σημασία ή καμιά, αν δεν επιτυγχάνεται το επιθυμητό αποτέλεσμα της μείωσης της ανεργίας. Ας σημειωθεί ότι τα τελικά αποτελέσματα της παροχής δημόσιων υπηρεσιών, καθίστανται εμφανή σε μεσοπρόθεσμη ή μακροχρόνια βάση.

- ***Πρόσβαση και ισότητα***

Η διευρυμένη έννοια της προσπελασιμότητας αναφέρεται σε όλα τα πιθανά εμπόδια που είναι δυνατό να αποθαρρύνουν τη χρήση μίας υπηρεσίας από τα άτομα της ομάδας-στόχου. Οι διάφορες διαστάσεις της προσπελασιμότητας περιλαμβάνουν τις εξής παραμέτρους:

- ευκολία πρόσβασης (έλλειψη φυσικών εμποδίων)
- έλλειψη κοινωνικών, ψυχολογικών και γλωσσικών εμποδίων
- κατάλληλο ωράριο λειτουργίας (χρονική προσπελασιμότητα)
- ποσοτική επάρκεια της υπηρεσίας (π.χ. επαρκής αριθμός βιβλίων, επιστημονικών περιοδικών, κ.ο.κ. σε μια δημοτική βιβλιοθήκη, σε σχέση με το σύνολο του εξυπηρετούμενου πληθυσμού)
- έλλειψη οικονομικών εμποδίων (ύψος τιμολόγησης)
- πληροφόρηση για την ύπαρξη της υπηρεσίας (OECD, 1994: 38).

Οι συνήθεις έννοιες της προσπελασιμότητας είναι η χωρική και η χρονική. Ως χωρική προσπελασιμότητα μπορεί να ορισθεί η χωρική εγγύτητα της ομάδας-στόχου με την προσφερόμενη υπηρεσία, ενώ ως χρονική μπορεί να ορισθεί τόσο ο χρόνος που απαιτείται για πρόσβαση στην υπηρεσία όσο και η διαθεσιμότητα της υπηρεσίας προς

τους ενδιαφερόμενους εντός του 24ωρου ή άλλης χρονικής μονάδας (δηλαδή πόσο διάστημα η υπηρεσία παραμένει ανοιχτή για τους πολίτες).

- ***Καταλληλότητα***

Η καταλληλότητα μιας πολιτικής σχετίζεται με το πόσο καλά παρέχεται μια υπηρεσία ώστε να λαμβάνεται από όσους την έχουν πραγματικά ανάγκη. Στόχος είναι η μέτρηση του κατά πόσο η διανομή των υπηρεσιών μεταξύ των ατόμων είναι η κατάλληλη. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η εκτίμηση της έντασης και της καταλληλότητας των υπηρεσιών για ηλικιωμένους και η επάρκεια της ανάλογης στοχοθέτησης. Επίσης, η αναλογία της δημόσιας στέγασης που υπερ-χρησιμοποιείται ή υπο-χρησιμοποιείται είναι μέτρο του κατά πόσο η παροχή κατοικιών είναι διαθέσιμη και ορθώς κατανεμημένη.

- ***Ποιότητα***

Η ποιότητα μιας υπηρεσίας εμπεριέχει δύο διαστάσεις: α. αν πληροί συγκεκριμένες προδιαγραφές ή/και β. αν επιτυγχάνει το στόχο της (“fit for the purpose’’).

Οι δύο διαστάσεις βρίσκονται σε διαλεκτική σχέση. Η έννοια της ποιότητας σχετίζεται άμεσα με την ικανοποίηση των πολιτών, οι οποίοι αποδίδουν συνήθως μεγαλύτερο βάρος όχι στις εκροές αλλά στην ποιότητα αυτών και στις πολλαπλασιαστικές επιπτώσεις.

Αποδοτικότητα

Η αποδοτικότητα σχετίζεται με το πόσο καλά οι οργανισμοί χρησιμοποιούν τους πόρους τους για να παρέχουν υπηρεσίες. Η αποδοτικότητα μετριέται σε όρους ποσότητας εκροών (δηλαδή το μεγαλύτερο επίπεδο εκροών με ένα δεδομένο σύστημα εισροών) ή κόστους (δηλαδή οι λιγότερες εισροές ή το κόστος αυτών σχετιζόμενων με την παραγωγή ενός δεδομένου επιπέδου εκροής). Το κριτήριο της αποδοτικότητας υποδεικνύει την επιλογή μεταξύ των διαφόρων εναλλακτικών που παράγουν το μέγιστο αποτέλεσμα με τη χρήση δεδομένων πόρων.

Η δυσκολία μέτρησης των δημόσιων υπηρεσιών είναι ότι η εργασία ως εισροή δεν αντανακλά την "πραγματική" παρεχόμενη υπηρεσία (εκροή). Οι δείκτες εκροών ("output indicators"), όπως το μήκος ασφαλτόστρωσης ενός δρόμου, αποτελούν μέτρο της εργασίας που πραγματοποιήθηκε και της αποδοτικότητας αυτής αλλά δεν προσδιορίζουν με κανένα τρόπο την αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας, για παράδειγμα τη μείωση των τροχαίων ατυχημάτων. Η μέτρηση της αποδοτικότητας περιλαμβάνει επίσης την έννοια της ποιότητας του τελικού προϊόντος. Μια μείωση του μοναδιαίου κόστους εις βάρος της ποιότητας της υπηρεσίας δεν αποτελεί πραγματική βελτίωση της αποδοτικότητας (Lonti and Woods, 2008:116-17, Dooren et al., 2008: 2, Berman, 1998: 55).

4.5 Δείκτες αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας

Οι δείκτες αποτελούν μια εμπειρική ερμηνεία της πραγματικότητας, μια συνοπτική και περιεκτική εικόνα ενός συστήματος. Δίνουν πληροφορίες για το σύστημα και τη λειτουργία του, αποτελώντας έτσι την ακτινογραφία του. Οι δείκτες χρησιμοποιούνται κυρίως για να παρουσιάσουν μια ποσοτική εκτίμηση μιας πολύπλοκης διαδικασίας ή κατάστασης. Επιπλέον, χρησιμοποιούνται για να προσδιορίσουν ή να πιστοποιήσουν κάτι που δεν είναι άμεσα ορατό ή κατανοητό σε μια συγκεκριμένη κατάσταση. Στην περίπτωση των δημόσιων υπηρεσιών, οι δείκτες πρέπει να είναι κατανοητοί από τους πολίτες, την ηγεσία των δημόσιων οργανισμών, τους προϊσταμένους των διαφόρων βαθμίδων, το προσωπικό αλλά και την κεντρική διοίκηση. Οι δείκτες πρέπει να συγκρίνονται με τιμές σχετικών κριτηρίων ή προτύπων, προκειμένου να προκύπτει το συμπέρασμα αν οι τιμές των δεικτών είναι οι επιθυμητές ή όχι.

Οι δείκτες έχουν μια πολλαπλότητα εφαρμογών. Η απλούστερη είναι η περιγραφή της υπάρχουσας κατάστασης και των διαχρονικών εξελίξεων σε μια σειρά από τομείς (περιβάλλον, κοινωνική υποδομή, απασχόληση, κ.λπ.). Η βασικότερη όμως είναι η ενσωμάτωσή τους στα διάφορα στάδια άσκησης πολιτικής. Μια σωστά σχεδιασμένη πολιτική εμπεριέχει και τις μεθόδους παρακολούθησης και αξιολόγησής της, ως προς το στόχο που καλείται να προσεγγίσει. Οι δείκτες αποτελούν ένα σημαντικό εργαλείο για το σκοπό αυτό. Από αυτή την άποψη, ένα σύστημα δεικτών δεν περιορίζεται στην

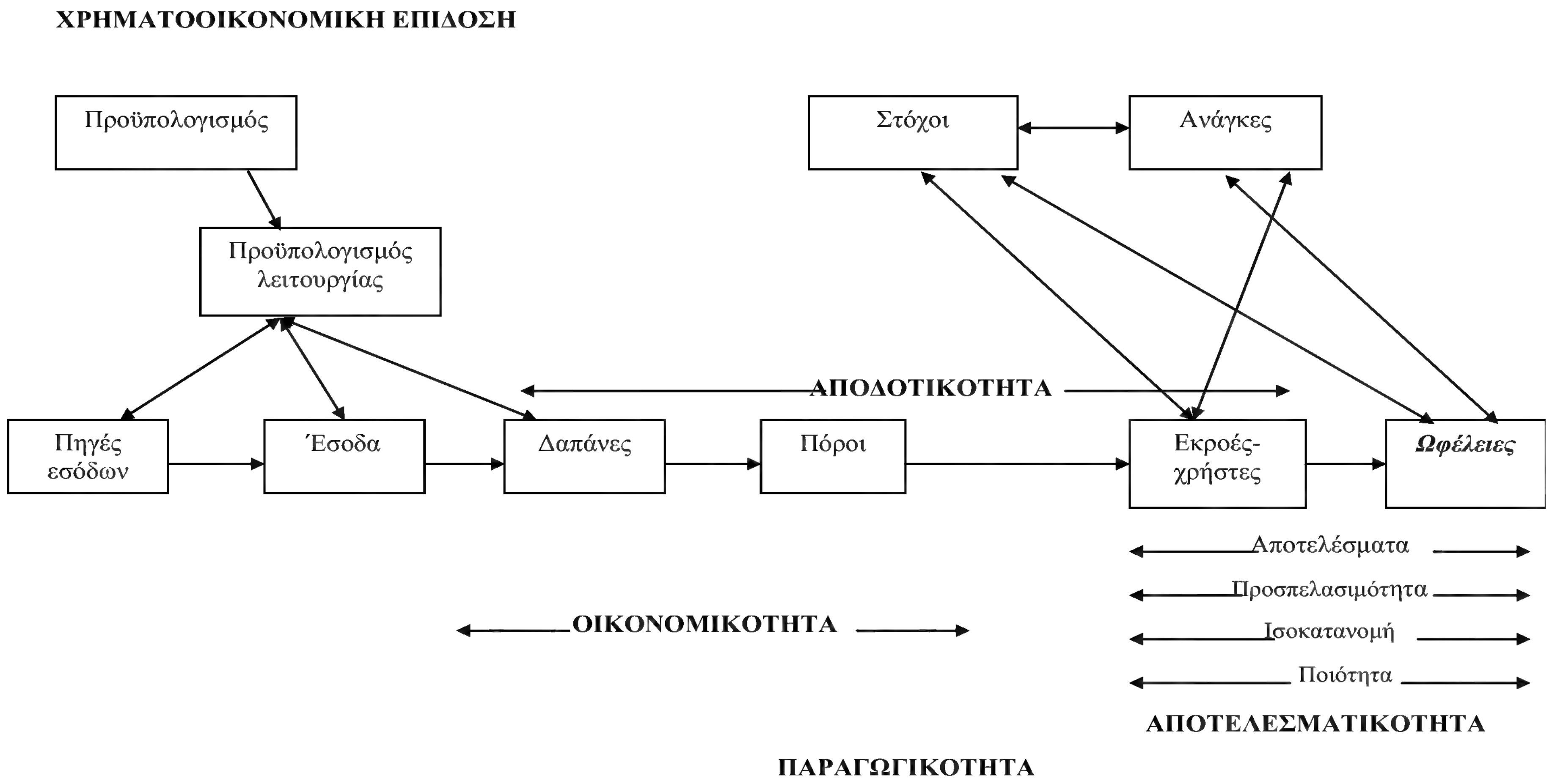
απλή συλλογή στοιχείων, αλλά αποσκοπεί κυρίως στο να υποβοηθήσει την ανάπτυξη και εφαρμογή προγραμμάτων πολιτικής από τους δημόσιους οργανισμούς (Pollitt & Bouckaert, 2004).

Δύο είναι τα κύρια χαρακτηριστικά των δεικτών. Πρώτον, μειώνουν τον αριθμό των παραμέτρων και των μετρήσεων που απαιτούνται για να δώσουν μια εις βάθος ανάλυση της κατάστασης. Δεύτερον, οι δείκτες απλοποιούν την επικοινωνιακή διαδικασία, με την οποία η πληροφόρηση διαχέεται σε διαφορετικές ομάδες χρηστών (Bertok et al., 2006: 38).

Οι σκοποί χρήσης των δεικτών και τα κριτήρια επιλογής τους πρέπει να προσδιορίζονται και να εξειδικεύονται εξαρχής. Η επιλογή των δεικτών εξαρτάται από τον ορισμό που τους αποδίδεται, την αντιπροσωπευτικότητά τους, τις τεχνικές μέτρησης, την προβλεπτική τους ακρίβεια και τέλος από τους σκοπούς που καλούνται να εξυπηρετήσουν. Οι δείκτες χρησιμοποιούνται για δύο κυρίως σκοπούς: την αξιολόγηση και την επικοινωνία (Manning, Kraan & Malinska: 2006).

Η δημιουργία δεικτών αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας (οι οποίοι σύμφωνα με την επιστημονική βιβλιογραφία συνιστούν τους δείκτες επίδοσης- performance indicators) προϋποθέτει την ύπαρξη μιας στοχοθεσίας, κοινά συμπεφωνημένης από τους αρμοδίους λήψης αποφάσεων. Η μέτρηση των επιδόσεων μεταφράζει αυτούς τους στόχους σε δείκτες κατάλληλους να αποτιμήσουν τις εισροές, τις διαδικασίες, τις εκροές και τα αποτελέσματα μιας λειτουργίας ή υπηρεσίας (Local Government Audit Office, 1998).

Οι δείκτες στη γενική τους μορφή ανά κριτήριο επίδοσης (αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα και οικονομικότητα) δύνανται ενδεικτικά να διαμορφωθούν από τα μεγέθη προγραμματισμού και υλοποίησης μιας δημόσιας υπηρεσίας, όπως παρουσιάζονται στο Σχήμα 4.4.



ΣΧΗΜΑ 4.4: Συσχέτιση των κριτηρίων αξιολόγησης των δημόσιων υπηρεσιών

Πηγή: Ντρούτσα (2003)

4.6 Θεωρητική παρουσίαση δεικτών αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας

Οι παράμετροι που συνιστούν την έννοια της αποτελεσματικότητας, όπως αυτές παρουσιάστηκαν στην ενότητα 3.1, αποτελούν ταυτόχρονα και *κριτήρια αποτελεσματικότητας,* τα οποία αποτιμώνται σε θεωρητική μορφή με τους ακόλουθους δείκτες (οι οποίοι προκύπτουν από την αντίστοιχη σύνθεση των μεγεθών «εκροές και ωφέλειες»):

Δείκτες αποτελεσματικότητας

Επίτευξη στόχου	**Εκροές ή Ωφέλειες** **Στόχοι**
Πρόσβαση και ισότητα	**Ποσοστό της ομάδας-στόχου που κατοικεί μέσα σε μια δεδομένη ακτίνα εξυπηρέτησης**
Ωφελιμότητα/Καταλληλότητα	**Επωφελούμενοι** **Σύνολο χρηστών**
Ωφελιμότητα/Καταλληλότητα	**Χρήσιμες ή ποιοτικά επαρκείς εκροές** **Σύνολο εκροών**
Ωφελιμότητα/Καταλληλότητα	**Ωφέλειες** **Εκροές**
Ποιοτική επάρκεια	**Εκροές** **Ανάγκες**
Ποσοτική επάρκεια	**Αριθμός χρηστών** **Πληθυσμός της ομάδας-στόχου**

Πηγή: ΕΕΤΑΑ, (1999).

Οι *δείκτες αποδοτικότητας* υποδεικνύουν και αποκαλύπτουν τον ορθολογισμό με τον οποίο ένας δημόσιος οργανισμός χρησιμοποιεί τις εισροές που διαθέτει, προκειμένου να παράσχει μια υπηρεσία. Οι δείκτες αποδοτικότητας είναι κατ' ουσία λόγοι της παρεχόμενης υπηρεσίας προς τα σχετικά με αυτή κόστη. Επιπλέον, η αποδοτικότητα εξαρτάται από τα μέσα παραγωγής, την εφαρμοζόμενη τεχνολογία, το επίπεδο εκπαίδευσης και εξειδίκευσης του προσωπικού, το επίπεδο οργάνωσης και το σύστημα διαχείρισης και διοίκησης του φορέα (ΕΕΤΑΑ, 1999).

Δείκτες αποδοτικότητας

Εκροές	**Κόστος εκροών**
Εισροές	**Κόστος εισροών**

Πηγή: ΕΕΤΑΑ, (1999).

Η *οικονομικότητα* μετράει το βαθμό ελαχιστοποίησης του κόστους των πόρων. Η μείωση του κόστους των πόρων μπορεί να γίνει είτε με μείωση της τιμής απόκτησης των πόρων, είτε με τη μείωση της χρήσης των πόρων που παρουσιάζουν υψηλό μοναδιαίο κόστος και την υποκατάστασή τους από άλλους φθηνότερους (Local Government Audit Office, 1998).

Δείκτες οικονομικότητας

Πόροι
Δαπάνες

Πηγή: ΕΕΤΑΑ, (1999).

Ο ακόλουθος δείκτης οικονομικότητας αντανακλά την ποσότητα των πόρων που χρησιμοποιούνται (ή δεν χρησιμοποιούνται) για πιθανές παραγωγικές δραστηριότητες. Η γενική μορφή του δείκτη είναι η ποσότητα του πόρου που χρησιμοποιείται πραγματικά προς την πιθανά διαθέσιμη ποσότητα. Αυτό σημαίνει ότι όσο δεν χρησιμοποιείται ένα μηχάνημα ή δεν απασχολείται ένας εργαζόμενος τόσο μειώνεται και η αποδοτικότητά τους ως πόρων (Ντρούτσα, 2003).

Χρόνος παραγωγικής αξιοποίησης πόρων
Διαθέσιμος χρόνος πόρων

Πηγή: ΕΕΤΑΑ, (1999).

4.7 Χαρακτηριστικά δεικτών μέτρησης[3]

Τα επαρκή συστήματα δεικτών μέτρησης χαρακτηρίζονται από συγκεκριμένα γνωρίσματα. Προκειμένου να πληροφορούν για το σύνολο των δραστηριοτήτων και λειτουργιών ενός οργανισμού, να παρέχουν εικόνα για τα άμεσα και έμμεσα οφέλη καθώς και για τις μακροπρόθεσμες επιδράσεις, πρέπει να έχουν τις εξής ιδιότητες (Manning, Kraan and Malinska, 2006: 41, Ammons, 1996: 13-14):

- *Εγκυρότητα*: Μετρούν αυτό που φιλοδοξούν ή προορίζονται να μετρήσουν. Μια υπερβολικά υψηλή τιμή ή μια χαμηλή αντανακλά την ύπαρξη συγκεκριμένων, ίσως ανύπαρκτων χαρακτηριστικών ιδιοτήτων.

- *Αξιοπιστία*: Τα μέτρα είναι ακριβή, γεγονός που επηρεάζει την ερμηνεία σε μικρή διακύμανση λόγω υποκειμενικών κρίσεων και αξιολογήσεων από διαφορετικά άτομα σε διαφορετικές θέσεις.

- *Χρονική ακρίβεια*: Τα μέτρα πρέπει να συλλέγονται και να χρησιμοποιούνται αμέσως ώστε οι ενδείξεις που απορρέουν από αυτά να είναι χρήσιμες στα διευθυντικά στελέχη και στους ιθύνοντες για το σχεδιασμό των δημόσιων πολιτικών.

- *Ανθεκτικότητα σε παραπλανητική συμπεριφορά*: Ένα μέτρο επιδόσεων αντανακλά την ταυτότητα μιας συγκεκριμένης πλευράς μιας υπηρεσίας. Μια υπερβάλλουσα εικόνα και αξία της παρεχόμενης υπηρεσίας έχει, μερικές φορές, ακούσιες συνέπειες (για παράδειγμα, ο υπερβολικός αριθμός κλήσεων παράνομου παρκαρίσματος, αν η επίδοση της δημοτικής αστυνομίας κρίνεται μόνο από αυτή τη λειτουργία). Τα αποτελεσματικά συστήματα μέτρων επιδόσεων είναι ελάχιστα ευπαθή σε τέτοιες ενέργειες, διότι έχουν δημιουργηθεί προσεκτικά και περιλαμβάνουν πολλαπλά μέτρα που αντιμετωπίζουν τις περισσότερες διαστάσεις των επιδόσεων και συνεπώς μπορούν να ελέγχουν τέτοιου είδους παραπλανητικές συμπεριφορές.

- *Ευαισθησία στο κόστος συλλογής στοιχείων*: Οι περισσότερες διαστάσεις των επιδόσεων μετρώνται είτε άμεσα είτε μέσω υποκατάστατων μέτρων (proxies). Σε ορισμένες περιπτώσεις, ωστόσο, το κόστος μέτρησης μπορεί να υπερβεί την

[3] Σύμφωνα με την εγκύκλιο ΔΙΠΑ/Φ.4./οικ.7323/5.4.2006 «Μεθοδολογία καθορισμού δεικτών μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της Διοίκησης (ν. 3230/2004)», της Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, τα χαρακτηριστικά που πρέπει να διέπουν τους δείκτες μέτρησης αναφέρονται ως «κατάλογος κριτηρίων για τον έλεγχο και το σχεδιασμό των δεικτών μέτρησης».

αξιακή τους σημασία. Τα αποτελεσματικά συστήματα μέτρων επιδόσεων περιλαμβάνουν τις βέλτιστες επιλογές μεταξύ των εναλλακτικών πρακτικών μέτρησης, ώστε το κόστος συλλογής και επεξεργασίας των στοιχείων να είναι ανεκτό για τη χρησιμότητα των συμπερασμάτων που απορρέουν.

- *Εστίαση στις ελεγχόμενες και αξιολογήσιμες πλευρές των επιδόσεων*: Δίχως απαραίτητα να εξαιρούν σημαντικά και ίσως σχετικά μη ελέγξιμα χαρακτηριστικά συνυφασμένα με μια συγκεκριμένη λειτουργία, τα αποτελεσματικά συστήματα μέτρων δίνουν έμφαση στα αποτελέσματα ή σε εκείνες τις πλευρές των επιδόσεων που μπορούν να αξιολογηθούν και να προγραμματιστούν από τις δημόσιες πολιτικές και τις ενέργειες διαχείρισης.
- *Αποφυγή τυχόν επικαλύψεων κάποιου δείκτη ή στοιχείων αυτού από άλλους δείκτες*
- *Ισορροπία* μεταξύ του αριθμού των δεικτών και της ικανότητας της δημόσιας οργάνωσης να περιγράφει και να παρακολουθεί τους δείκτες. Η προσπάθεια να συμπεριληφθούν στη μέτρηση εξαντλητικά όλες οι δραστηριότητες οδηγεί σε μια πολύπλοκη και άκαμπτη διαδικασία μέτρησης.
- *Παροχή συνολικής εικόνας μέτρησης από τους δείκτες.* Μέσω των χρησιμοποιούμενων δεικτών πρέπει να προσεγγίζονται και αποτελέσματα που έχουν τυχόν αρνητικές διαστάσεις. Για παράδειγμα, ένας φορέας στην προσπάθειά του να επιτύχει εισπράξεις φόρων, ίσως προξενήσει δυσφορία σε μερίδα πολιτών. Εφόσον επιλεγεί ένας τέτοιος δείκτης, προκειμένου να υπάρξει ολοκληρωμένη εικόνα, θα πρέπει να συνυπολογισθούν και δείκτες, όπως ο αριθμός των παραπόνων των πολιτών.

4.8 Μεθοδολογία κατάρτισης δεικτών αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας

Σύμφωνα με το άρθρο 3, παρ. 3 του ν. 3230/2004, η Απόφαση Στοχοθεσίας, που εκδίδεται από το κατά περίπτωση αρμόδιο όργανο διοίκησης, περιλαμβάνει, μεταξύ άλλων, και δείκτες μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας. Σύμφωνα με το άρθρο 5 του ως άνω νόμου, με κοινή Απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και του αρμόδιου Υπουργού εξειδικεύονται περαιτέρω οι γενικοί δείκτες, ορίζονται οι ειδικοί δείκτες, καθορίζεται ο τρόπος και η περιοδικότητα της μέτρησης και κάθε άλλο αναγκαίο

θέμα. Αρμόδιες για το σχεδιασμό και την επιλογή των δεικτών μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας στους δημόσιους φορείς είναι οι μονάδες Ποιότητας και Αποδοτικότητας και όπου αυτές δεν υφίστανται οι Διευθύνσεις Διοικητικού/Προσωπικού.

Η κατάρτιση δεικτών αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας πρέπει να ακολουθεί συγκεκριμένα στάδια, τα οποία είναι:

α. Προσδιορισμός του οράματος και της αποστολής του δημόσιου οργανισμού

β. Καθορισμός στόχων, προτεραιοτήτων και ιεράρχησή τους

γ. Καθορισμός δεικτών

δ. Παρακολούθηση των δεικτών και προσδιορισμός προτύπων και κριτηρίων σύγκρισης

ε. Αξιολόγηση των δημόσιων πολιτικών και προγραμμάτων.

Πρέπει να σημειωθεί ότι δεν είναι δυνατό να καταρτισθούν, για κάθε δημόσια λειτουργία, όλοι οι δείκτες που θεωρητικά αποτυπώθηκαν στην προηγούμενη ενότητα. Για κάποιες λειτουργίες ορισμένοι δείκτες ίσως να μην είναι εφικτό να δημιουργηθούν ή να μην έχει νόημα η κατάρτισή τους. Σε άλλες περιπτώσεις, μπορεί να μην είναι σκόπιμη η κατάρτισή τους, διότι το όφελος από τη χρήση του δείκτη δεν αντιστοιχεί στο κόστος συλλογής των στοιχείων που τον συνθέτουν.

Όπως επισημαίνεται και στη σχετική εγκύκλιο του ΥΠ.ΕΣ.[4], *«η χρήση των δεικτών μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας κατά την εφαρμογή δημόσιων πολιτικών αποτελεί μηχανισμό ενίσχυσης της διορθωτικής ικανότητας της δημόσιας οργάνωσης. Η εισαγωγή δεικτών μέτρησης συνδέεται άμεσα με τη Διοίκηση μέσω Στόχων, καθώς η χρήση των δεικτών συμβάλλει στην παρακολούθηση της προόδου εφαρμογής του στρατηγικού προγράμματος. Κάθε σύστημα μέτρησης πρέπει να δίνει έμφαση στους στόχους που τίθενται καθώς και στην αξιολόγηση της προόδου που επιτυγχάνεται μέσα από τη μέτρηση των δεικτών που αντιστοιχούν στον κάθε στόχο»*.

Στη συνέχεια, παρουσιάζονται περισσότερο αναλυτικά τα απαιτούμενα στάδια για την κατάρτιση των δεικτών επίδοσης (Audit Commission, 2009):

---

[4] ΔΙΠΑ/Φ.4./οικ.7323/5.4.2006 «Μεθοδολογία καθορισμού δεικτών μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της Διοίκησης (ν. 3230/2004)», Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

1ο στάδιο: Αναλυτική παρουσίαση των βασικών μεγεθών

Αρχικά, απαιτείται η περιγραφή των βασικών μεγεθών της δημόσιας λειτουργίας. Κάθε λειτουργία αναλύεται στα επιμέρους στοιχεία που τη συνθέτουν, όπως «ανάγκες», «έσοδα», «εκροές», «αποτελέσματα».

2ο στάδιο: Κατάρτιση δεικτών επίδοσης

Σε αυτό το στάδιο δημιουργούνται οι δείκτες αποτελεσματικότητας, αποδοτικότητας, οικονομικότητας και παραγωγικότητας για τις εξεταζόμενες λειτουργίες της δημόσιας υπηρεσίας.

3ο στάδιο: Ερμηνεία των δεικτών επίδοσης

Στο στάδιο αυτό παρουσιάζονται οι τιμές των δεικτών που απεικονίζουν τα μεγέθη της λειτουργίας. Είναι αναγκαίο να γίνει κατανοητό ότι η πληροφορία που αντλείται από τους δείκτες και βασίζεται σε μέτρα ή στατιστικές σπανίως αποτελεί λειτουργική γνώση για την άσκηση πολιτικής. Η αδυναμία αυτή οφείλεται στο ότι οι δείκτες είναι εργαλεία για τη λήψη αποφάσεων αλλά σε καμιά περίπτωση δε συμβάλλουν στη «συμφιλίωση» των στόχων και των απόψεων όλων των εμπλεκομένων. Δεδομένου ότι τα στοιχεία που συνθέτουν τις δημόσιες λειτουργίες είναι ελαστικά ως προς τις εξωγενείς συνθήκες, η δημιουργία έγκυρων δεικτών και η ερμηνεία τους πρέπει να είναι συνεχής, διεξοδική, έγκαιρη και να συνοδεύεται από διαδικασίες παρακολούθησης των πολιτικών και αξιολόγησης των προγραμμάτων.

4ο στάδιο: Ιεράρχηση και επιλογή δεικτών

Ο αριθμός των δεικτών πρέπει να είναι μικρός, ώστε να μην δημιουργείται πληροφοριακή υπερφόρτωση και ταυτόχρονα να είναι ικανός να αποκαλύπτει τις διάφορες πτυχές της επίδοσης (αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα, οικονομικότητα, παραγωγικότητα). Αν τελικά για μια δημόσια υπηρεσία δημιουργηθούν πολλοί δείκτες που θεωρούνται εξίσου χρήσιμοι, θα πρέπει στο τέλος να γίνει μια ιεράρχηση και επιλογή των κυριότερων δεικτών επίδοσης, ανάλογα με το σκοπό χρήσης τους. Από τους δείκτες που είναι χρήσιμοι στον προγραμματισμό, την παρακολούθηση και αξιολόγηση της υπηρεσίας, καλό είναι να επιλεχθούν 5 έως 10 κύριοι δείκτες που είναι χρήσιμοι στην επισήμανση αδύνατων σημείων ή κινδύνων της λειτουργίας της υπηρεσίας ενός δημόσιου οργανισμού. Οι υπόλοιποι δείκτες θα χαρακτηριστούν ως δευτερεύοντες. Τέλος, είναι σκόπιμη η συγκέντρωση των δεικτών

που είναι αναγκαίοι για την κατάρτιση προδιαγραφών και προτύπων, χρήσιμων για την οργάνωση και λειτουργία της δημόσιας υπηρεσίας.

Για κάθε κύριο δείκτη επίδοσης θα πρέπει να περιγραφούν τα εξής στοιχεία:

- ορισμός δείκτη και ποσοτική του διατύπωση
- κατάταξη του δείκτη στις βασικές κατηγορίες (αποτελεσματικότητας, αποδοτικότητας, οικονομικότητας και παραγωγικότητας)
- συνοπτική παρουσίαση του περιεχομένου και της σημασίας του δείκτη
- ερμηνεία του δείκτη και της πληροφορίας που δίνει η εκτίμησή του
- πηγές των στοιχείων για τον υπολογισμό του δείκτη και περιορισμοί στη χρήση και εκτίμηση του δείκτη (π.χ. λόγω έλλειψης στοιχείων).

5^ο στάδιο: Αξιολόγηση των δεικτών επίδοσης

Οι δημόσιοι φορείς πρέπει συνεχώς να ελέγχουν και να αξιολογούν κατά πόσο τα μέτρα, τα δεδομένα και οι δείκτες είναι επαρκείς ή πάρα πολλοί, αν συνεχίζουν να αποτελούν χρήσιμα εργαλεία για τη διοίκηση των εσωτερικών λειτουργιών και τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και αν οδηγούν στην επίτευξη των στόχων. Οι δείκτες είναι αναγκαίο να αναπροσαρμόζονται ανάλογα με τις νέες ανάγκες και τους στόχους ή ακόμα και να καταργούνται ορισμένοι από αυτούς, αν πλέον δεν προσφέρουν καμιά αξιολογήσιμη πληροφορία. Η συνεχής και τακτική παρακολούθηση των δεικτών, όπως σχετίζονται με τους στρατηγικούς σκοπούς του δημόσιου οργανισμού είναι προϋπόθεση για την επιτυχία της μέτρησης των επιδόσεων, διότι όχι μόνο συμβάλλει στον καθορισμό των απαραίτητων μεγεθών για μέτρηση, αλλά παρέχει την αναγκαία πληροφόρηση για να εκτιμηθεί η πρόοδος ως προς την επίτευξη των στόχων σε όλα τα επίπεδα του δημόσιου οργανισμού.

4.9 Παρακολούθηση των επιδόσεων των δημόσιων υπηρεσιών

Η μέτρηση των επιδόσεων δεν οδηγεί απαραίτητα σε βελτίωση των λειτουργιών και υπηρεσιών. Αν και η μέτρηση έλκει την προσοχή σε συγκεκριμένες λειτουργίες και υπηρεσίες και ενθαρρύνει προσπάθειες για καλύτερες επιδόσεις, δεν εγγυάται τα επιθυμητά αποτελέσματα. Στόχος της διαδικασίας μέτρησης είναι η σύγκριση των πραγματικών αποτελεσμάτων με τους στόχους που έχουν τεθεί ή με

κριτήρια/πρότυπα ("yardsticks''), ώστε να προσδιοριστούν προβληματικοί τομείς αλλά και περιοχές με επάρκεια υπηρεσιών. Η μέτρηση αποτελεί εργαλείο και δεν μπορεί να προτείνει διορθωτικές επεμβάσεις ούτε να εξηγήσει τα αίτια των μη επιθυμητών αποτελεσμάτων (Stewart & Ranson, 1994: 68). Ένα σύστημα παρακολούθησης των επιδόσεων περιλαμβάνει μια σειρά από διαδοχικά στάδια, τα οποία αναλύονται κατωτέρω:

I. Προσδιορισμός στόχων και επιλογή των κατάλληλων δεικτών επίδοσης

Είναι γεγονός ότι κάθε δημόσιος οργανισμός θέτει τους δικούς του ανεξάρτητους στόχους βάσει της σημασίας και της προτεραιότητας που αποδίδει σε κάθε παρεχόμενη υπηρεσία, λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες της εκάστοτε ομάδας-στόχου και βάσει της προσπάθειάς του να εξισορροπήσει τις συγκρουόμενες πολλές φορές προσδοκίες διαφορετικών ομάδων-χρηστών. Ο προσδιορισμός σαφών και κατανοητών στόχων συνεπάγεται τη σύνδεσή τους με τα αναμενόμενα και επιθυμητά αποτελέσματα, των οποίων ο βαθμός επίτευξης αποτυπώνεται με τους κατάλληλους δείκτες αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας.

Μερικές υπηρεσίες αναλύονται και παρουσιάζονται διεξοδικά λόγω των διαθέσιμων στοιχείων, σε αντίθεση με άλλες υπηρεσίες, για τις οποίες είναι δύσκολο να εξαχθούν ποσοτικά στατιστικά στοιχεία εξαιτίας της «άυλης» φύσης τους (Sanderson, 1992: 18). Το ζήτημα όμως της παρακολούθησης των επιδόσεων δεν αφορά απλά στη διερεύνηση των διαθέσιμων στατιστικών στοιχείων. Για κάθε υπηρεσία, πρέπει να αποσαφηνιστούν οι κρίσιμες πλευρές για τη βελτίωση των επιδόσεων που τελούν υπό παρακολούθηση και να προσδιοριστούν οι σχετικοί δείκτες επιδόσεων (Henderson-Stewart, 1990: 118). Η απόφαση σχετικά με το ποιοι θα είναι οι δείκτες επιδόσεων, οι πλέον σημαντικοί για να παρακολουθούνται σε τακτική βάση, εξαρτάται από τα κριτήρια των ιθυνόντων, τη χρονική περίοδο, την ταυτότητα της ομάδας-στόχου και εν γένει από λοιπούς εξωγενείς παράγοντες[5]. Κάποιοι οργανισμοί αποδίδουν μεγαλύτερη έμφαση στις εκροές και εξετάζουν διεξοδικά δείκτες αποδοτικότητας,

[5] Στην επιλογή των δεικτών, οι υπεύθυνοι πρέπει να συνυπολογίσουν τις ψυχολογικές και πολιτικές επιπτώσεις για τον οργανισμό. Οι δείκτες σε ένα σύστημα διαχείρισης δε μετρούν απλώς τις τρέχουσες επιδόσεις, αλλά επιδρούν σημαντικά στη συμπεριφορά και το ηθικό του προσωπικού (π.χ. οι καλές επιδόσεις ενθαρρύνουν και υποκινούν το προσωπικό, ενώ οι κακές μπορούν είτε να προκαλέσουν απογοήτευση είτε να ευαισθητοποιήσουν για μεγαλύτερη προσπάθεια για βελτίωση). Επιπλέον, μερικοί δείκτες που δεν μετρούν με έγκυρο τρόπο την τελική εκροή είναι παρ' όλα αυτά χρήσιμοι εξαιτίας της πολιτικής τους σημασίας (π.χ. η δημιουργία κέντρων νεότητας δε σημαίνει απαραίτητα ότι θα μειωθεί η εγκληματικότητα ανηλίκων, αποτελεί όμως απαίτηση των πολιτών με πολιτικές διαστάσεις).

άλλοι επικεντρώνονται σε δείκτες οικονομικότητας για την παρακολούθηση του κόστους των εισροών, ενώ για άλλους προτεραιότητα είναι η παρακολούθηση της επίτευξης των στόχων των πολιτικών και των προγραμμάτων και οι επιδράσεις των αποτελεσμάτων τους στην εξυπηρετούμενη πληθυσμιακή ομάδα (Industry Commission, 1996: 46). Όποια πλευρά, ωστόσο, των επιδόσεων κι αν διερευνάται περισσότερο, οι επιλεγόμενοι δείκτες πρέπει να αποδίδουν έμφαση στην ποιότητα των υπηρεσιών και στην αποτελεσματικότητά τους να βελτιώσουν την κοινωνική θέση της ομάδας-στόχου και να μην πληροφορούν απλά και μόνο για τους χρησιμοποιούμενους πόρους ή τον όγκο εργασίας[6].

Πέρα όμως από αυτές τις παρατηρήσεις, υπάρχουν δύο βασικές αρχές με τις οποίες είναι σκόπιμο να επιλέγονται οι κατάλληλοι δείκτες επιδόσεων (ή τα μέτρα εκροών): <u>α. να προηγείται ο προσδιορισμός των αναγκαίων στοιχείων και να έπεται η έρευνα της διαθεσιμότητάς τους, β. να αποφεύγεται η υιοθέτηση υπερβολικού αριθμού μέτρων επιδόσεων ή αντίθετα αρκετά μικρού</u> (Swiss, 1991: 138, Ammons, 1996: 21).

Ένα από τα πιο συχνά λάθη στο σχεδιασμό ενός συστήματος παρακολούθησης των επιδόσεων είναι η εξαρχής υιοθέτηση των στοιχείων που είναι διαθέσιμα (και όχι ο καθορισμός αυτών που είναι αναγκαία για παρακολούθηση) και η χρησιμοποίηση της διαθεσιμότητας, ως κύριου παράγοντα για την επιλογή των εκροών που θα τελέσουν υπό παρακολούθηση. Η σειρά προτεραιότητας που ακολουθείται σε αυτή την περίπτωση είναι εντελώς λανθασμένη. Πράγματι, αν και ορισμένα στοιχεία είναι πολύ διαφωτιστικά, ένας δημόσιος οργανισμός πρέπει να βεβαιωθεί ότι όντως ανιχνεύουν και αποκαλύπτουν τον τομέα, τον οποίον ενδιαφέρεται να εξετάσει και να βελτιώσει (Vollman, 1991: 25, Kanter and Summers, 1994: 230). Οι ιθύνοντες πρέπει πρώτα να καθορίσουν ποιοι είναι συγκεκριμένα οι δείκτες που μετρούν καλύτερα τις επιδόσεις του οργανισμού, δηλαδή ποια πληροφόρηση είναι η πιο κατάλληλη και η πλέον χρήσιμη για τη λήψη αποφάσεων, και έπειτα να εξετάσουν τη διαθεσιμότητα αυτών.

[6] Για την καταγραφή της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας είθισται να χρησιμοποιούνται έρευνες αγοράς και ειδικά σχεδιασμένα ερωτηματολόγια, τα οποία απευθυνόμενα στους χρήστες των δημόσιων υπηρεσιών καταγράφουν τη δυσαρέσκεια ή ευαρέσκειά τους.

Η παρακολούθηση των δεικτών επιδόσεων συνεπάγεται την επιλεκτική συλλογή των διαθέσιμων στοιχείων, καθώς πολλές φορές το κόστος συλλογής και ανάλυσής τους υπερβαίνει κατά πολύ την αξία των συμπερασμάτων που δίνουν (π.χ. οι απαιτούμενες ανθρωποώρες είναι υπερβολικά πολλές σε σχέση με τη σημασία ενός δείκτη, η τιμή του οποίου δεν επηρεάζει μια συγκεκριμένη δημόσια πολιτική). Τόσο τα συστήματα μέτρησης όσο και παρακολούθησης πρέπει να επικεντρώσουν σε έναν άριστο αριθμό δεικτών, καθώς οι λίγοι δείκτες ίσως παραβλέπουν σημαντικές διαστάσεις των υπηρεσιών, ενώ οι πολλοί ίσως προκαλέσουν υπερφόρτωση και κακή χρήση του συστήματος (Ammons, 1996: 21).

ΙΙ. Καθορισμός κριτηρίων σύγκρισης

Η πληροφορία που αντλείται από τους δείκτες έχει σημασία εφόσον μπορεί να συγκριθεί με συγκεκριμένους στόχους ή κριτήρια, τα οποία επιτρέπουν να συμπεράνουμε αν τα αποτελέσματα των δεικτών είναι καλά ή κακά, αν είναι καλύτερα ή χειρότερα από τα αναμενόμενα. Κατά γενικό κανόνα, κάθε δείκτης επιδόσεων που παρακολουθείται πρέπει να συγκρίνεται με κάποιο επίπεδο ή τιμή-πρότυπο (ποιοτική μεταβλητή ή αριθμό) (OECD, 2003).

Η σύγκριση με τον προηγούμενο χρόνο, του οποίου οι επιδόσεις αποτελούν πρότυπο προς σύγκριση, προσδιορίζει αν μια επίδοση είναι καλύτερη ή χειρότερη. Οι συγκρίσεις όχι μόνο με το αμέσως προηγούμενο έτος αλλά με μια περίοδο ετών βοηθάει τις εκτιμήσεις για τις μακροπρόθεσμες τάσεις[7]. Βέβαια, οι προηγούμενες επιδόσεις δεν αποτελούν πανάκεια για τη χρησιμοποίησή τους ως έγκυρο πρότυπο σύγκρισης, και αυτό επειδή μερικοί οργανισμοί μπορεί να έχουν τόσο κακές επιδόσεις στο παρελθόν που μία μικρή ποσοστιαία αύξηση κατά το τρέχον έτος να θεωρείται καλή επίδοση. Επίσης, οργανισμοί με καλές επιδόσεις στο παρελθόν μπορεί να στοχεύουν στις ίδιες επιδόσεις, αδιαφορώντας για το αν υπάρχουν έστω και μικρά περιθώρια βελτίωσης. Οι προηγούμενες επιδόσεις σίγουρα πρέπει να συνεκτιμώνται όταν καθορίζονται πρότυπα, αλλά, δεδομένων των προαναφερόμενων ελλειμμάτων, είναι απαραίτητο να πλαισιώνονται και από άλλα πρότυπα και κριτήρια (Henderson-Stewart, 1990: 120-121).

[7] Έτος βάσης για σύγκριση χρησιμοποιούν και τα συστήματα μέτρησης της παραγωγικότητας.

Μια άλλη κατηγορία προτύπου είναι ο χρόνος-πρότυπο (standard time), ο οποίος αποτελεί την άριστη διάρκεια επιτέλεσης μιας συγκεκριμένης εργασίας (Swiss, 1991). Ειδικότερα, χρονομετρείται η εργασία μιας ομάδας έμπειρου προσωπικού (''currently derived standard times'') για την παραγωγή μιας μονάδας εκροής, όπου ο μέσος χρόνος ανάγεται ως χρόνος-πρότυπο για τη συγκεκριμένη εκροή ή διαδικασία. Η επίδοση μιας υπηρεσίας στον τρέχοντα χρόνο συγκρίνεται με αυτή του χρόνου-προτύπου. Για παράδειγμα, αν ο χρόνος-πρότυπο που έχει καθιερωθεί είναι η συλλογή ενός (1) τόνου απορριμμάτων κάθε δύο (2) ώρες, και ο τρέχων μέσος χρόνος είναι ένας (1) τόνος κάθε τρεις (3) ώρες, η απόκλιση μεταξύ τους απαιτεί την ανάληψη διορθωτικών επεμβάσεων.

Πρέπει να αποδίδεται ιδιαίτερη προσοχή στην επιλογή του μέσου χρόνου εργασίας, ο οποίος θα οριστεί ως χρόνος-πρότυπο. Επίσης, δε συνιστάται η υιοθέτησή του ως προτύπου για όλον τον οργανισμό (Wholey and Hatry, 1992, Nash, 1983). Αν η μέτρηση του μέσου χρόνου, για παράδειγμα, για τη συμπλήρωση κάποιων αιτήσεων έλαβε χώρα σε περίοδο όπου το μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού μόλις είχε προσληφθεί, ο μέσος χρόνος-πρότυπο ενσωματώνει την απειρία τους. Το ίδιο ισχύει αν το νέο εργατικό δυναμικό είναι λιγότερο εκπαιδευμένο ή απρόθυμο σε σχέση με αυτό των προηγούμενων χρόνων. Οι χρόνοι-πρότυπα είναι έγκυροι μόνο αν βασίζονται στη μέτρηση του χρόνου εργασίας έμπειρων και εξειδικευμένων εργαζομένων για την παροχή μιας μονάδας εκροής. Επιπλέον, η υιοθέτηση απλά ενός μέσου χρόνου για όλους τους εργαζόμενους είναι άτοπη διότι οι χρόνοι-πρότυπα αλλάζουν, καθώς οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν διαφορετικά χαρακτηριστικά.

Βασικό μειονέκτημα είναι ότι ο χρόνος-πρότυπο αποτελεί ψευδές κριτήριο και αναξιόπιστο μέτρο, καθώς αυξομειώνεται ανάλογα με την επίδοση του εργατικού δυναμικού και όχι με το βαθμό δυσκολίας της εργασίας, με αποτέλεσμα οι υπεύθυνοι να μην είναι σίγουροι για το τι μετρούν, όταν χρησιμοποιούν μέσους χρόνους. Σημαντικό στοιχείο στην αναζήτηση προτύπων και κριτηρίων σύγκρισης είναι ο συνδυασμός όλων των ανωτέρω τεχνικών δημιουργίας προτύπων. Για παράδειγμα, η υιοθέτηση της προηγούμενης επίδοσης ως κριτηρίου δικαιολογείται αν αυτή υπερβαίνει την αντίστοιχη των χρόνων-προτύπων. Οι ιθύνοντες όμως πρέπει να γνωρίζουν και τα δύο επίπεδα επιδόσεων, τα οποία οφείλουν για ψυχολογικούς

λόγους να θέτουν προς διαπραγμάτευση με το προσωπικό τους. Η γνώση για τις προηγούμενες επιδόσεις και τα «χρονικά πρότυπα» βοηθάει και τις δύο πλευρές (προϊσταμένους-εργαζομένους) στη διαπραγμάτευση για το ποιο πρότυπο είναι το πλέον χρήσιμο, αξιόπιστο και λογικό.

4.10 Προβλήματα στο σχεδιασμό και τη χρήση των δεικτών

Ο σχεδιασμός και η χρήση των δεικτών επίδοσης παρουσιάζουν ορισμένα προβλήματα, τα οποία οι ιθύνοντες των δημόσιων οργανώσεων πρέπει να λαμβάνουν υπόψη.

Σύμφωνα με το *Smith* (1995), η υπερβολική και αλόγιστη χρήση των δεικτών επίδοσης μπορεί να επηρεάσει παραπλανητικά τη διοίκηση και τον έλεγχο των λειτουργιών ενός δημόσιου οργανισμού, δημιουργώντας τα ακόλουθα αρνητικά φαινόμενα[8]:

1. «Λανθασμένη αντίληψη» («tunnel vision»), σύμφωνα με την οποία οι ιθύνοντες αποδίδουν έμφαση στο σχεδιασμό δεικτών για τις *πλέον «εύκολες» και «ομαλές» περιπτώσεις λειτουργιών και υπηρεσιών*, όπως είναι οι εισροές και οι διαδικασίες, αγνοώντας τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας σε όρους ωφελειών. Επίσης, οι αρμόδιοι μπορεί να επικεντρώνονται σε οικονομικές και εν γένει ποσοτικές μετρήσεις και να υποβαθμίζουν τη σπουδαιότητα της μέτρησης ποιοτικών παραμέτρων (επί παραδείγματι να μετράται μόνο το ποσοστό των δαπανών ύδρευσης στο σύνολο των δαπανών ενός δήμου και να αγνοούνται δείκτες που μετρούν το επίπεδο ικανοποίησης των πολιτών από την ποιότητα παροχής νερού).
2. Αναντιστοιχία δεικτών και στόχων («Myopia»): Εφόσον ζητήματα μακροπρόθεσμης επίπτωσης θεωρούνται σημαντικά, τότε ένα σύστημα δεικτών *πρέπει να επικεντρώνεται σε διαδικασίες που σχετίζονται με μακροπρόθεσμους στόχους και όχι με βραχυπρόθεσμους*. Για την εξασφάλιση αυτών των μακροπρόθεσμων στόχων, η έμφαση πρέπει να αποδίδεται στη μέτρηση των διαδικασιών και να

[8] Σύμφωνα με τη ΔΙΠΑ/Φ.4./οικ.7323/5.4.2006 «Μεθοδολογία καθορισμού δεικτών μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της Διοίκησης (Ν. 3230/2004)», της Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, τα χαρακτηριστικά που πρέπει να διέπουν τους δείκτες μέτρησης αναφέρονται ως «κατάλογος σφαλμάτων».

υπάρχει η δέσμευση της διοικητικής ηγεσίας στη μακροπρόθεσμη αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας.

3. Σύγκλιση («convergence») δημιουργείται όταν τμήματα με κακές επιδόσεις, όπως αποτιμώνται από τους δείκτες, προσπαθούν να βελτιωθούν και να συγκλίνουν στην επίδοση με τα καλά τμήματα. Πολλές φορές η διοίκηση του φορέα, για να κατευνάσει τις αρνητικές κριτικές και την πίεση που δημιουργείται, καταφεύγει σε μη ορθολογικές λύσεις, όπως η μετατόπιση πόρων από τομείς που λειτουργούν αποτελεσματικά και αποδοτικά σε προβληματικούς τομείς, έχοντας ως στόχο την ισότητα μεταξύ των παρεχόμενων υπηρεσιών, αγνοώντας όμως την αποδοτικότητα.

4. «Ψευδής εικόνα» (gaming): Οι υπεύθυνοι μέτρησης και αξιολόγησης των επιδόσεων μπορεί να χειρίζονται και να ερμηνεύουν τις τιμές με τέτοιο τρόπο, ώστε να επιτυγχάνουν στρατηγικά πλεονεκτήματα (π.χ. επιδοτήσεις, αναφορά του δήμου ως πρότυπου, κ.ο.κ.), τα οποία δεν θα είχαν αν παρουσίαζαν την πραγματική και αντικειμενική εικόνα που τους δίνουν οι δείκτες.

5. «Απαξίωση» («ossification»): Τα περισσότερα συστήματα ελέγχου κινδυνεύουν να απαξιωθούν, αδυνατώντας να ανταποκριθούν σε νέες προκλήσεις και να υιοθετήσουν νέες καινοτόμες τεχνικές. Η εφαρμογή ενός συστήματος δεικτών μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο δε σημαίνει ότι θα είναι έγκυρη και επιτυχής με το πέρασμα των χρόνων, καθώς πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις μεταβολές τόσο τις ενδογενείς (π.χ. αλλαγή των οραμάτων και των προτεραιοτήτων, κ.ά.) όσο και τις εξωγενείς (π.χ. αλλαγή θεσμικού πλαισίου, κ.ά.).

Πέρα των ανωτέρω προβλημάτων, η σχετική εγκύκλιος του Υπουργείου Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, (ΔΙΠΑ/Φ.4./οικ.7323/5.4.2006) για τη μεθοδολογία καθορισμού δεικτών μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της Διοίκησης επισημαίνει τρία επιπλέον συνήθη προβλήματα (ή σφάλματα):

- Υπερβολική εξειδίκευση των δεικτών, η οποία οδηγεί σε αποτελέσματα ενδιαφέροντα όχι όμως πάντα χρήσιμα και αναγκαία
- Παράβλεψη των απαιτήσεων και των ενδιαφερόντων όλων των μετόχων
- Σύγκριση ανόμοιων στοιχείων μέτρησης, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε αναξιόπιστα αποτελέσματα.

Στο παράρτημα 4.1 παρατίθενται παραδείγματα δεικτών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΘΕΜΑΤΙΚΗΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ 4

Εγκύκλιοι:

1. ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.7323/5.4.2006 **«Μεθοδολογία καθορισμού Δεικτών Μέτρησης της Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας της Διοίκησης (ν.3230/2004)»**, ΥΠΕΣΔΔΑ, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης
2. ΔΙΠΑ/Φ.10/οικ.2813/23.1.2008 **«Καθορισμός Δεικτών Μέτρησης Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας»**, ΥΠ.ΕΣ. Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Ελληνική Βιβλιογραφία

1. **ΕΕΤΑΑ** (1999), *Κατάρτιση δεικτών παρακολούθησης και αξιολόγησης των λειτουργιών των Ο.Τ.Α.* Αθήνα: Ε.Ε.Τ.Α.Α.
2. **Μιχαλόπουλος Ν. & Πασσάς Π.** (2009), *«Σύστημα διοίκησης με στόχους Μέτρηση της αποτελεσματικότητας / αποδοτικότητας των φορέων του δημοσίου (ν. 3230/2004)»,* εγχειρίδιο, Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης
3. **Ντρούτσα Ε.** (2003), *Διαχείριση ποιότητας και αξιολόγηση της επίδοσης των ΟΤΑ α' βαθμού. Διδακτορική διατριβή,* Αθήνα: Πάντειο Πανεπιστήμιο.

Ξένη Βιβλιογραφία

1. **Ammons, D.** (1995), ''Overcoming the inadequacies of performance measurement in local government: The case of libraries and leisure services'', *Public Administration Review*, January/February, Vol. 55, pp. 37-47.
2. **Ammons, D.** (1996), *Municipal benchmarks, Assessing local performance and establishing community standards*. USA: SAGE.
3. **Audit Commission** (2009), *Final score, The impact of the Comprehensive Performance Assessment of local government 2002-08*. London: Audit Commission (http://www.audit-commission.gov.uk).

4. **Berman, E.** (1998), *Productivity in public and non-profit organizations*. London: SAGE.

5. **Bertok J., Hall, J., Kraan, D., Malinska, J., Manning, N., Matthews, E.** (2006), Issues in outcome measurement for ''government at a glance'', OECD GOV Technical Paper 3. OECD Publishing.

6. **Bovaird, T.** (1996), "The political economy of performance measurement" στο Halachmi, A. & Bouckaert, G. (eds.), *Organizational performance and measurement in the public sector*. USA: Quorum.

7. **Carter, N.** (1989), "Performance indicators: 'backseat driving' or 'hands off' control"?, *Policy and Politics*, vol.17, No. 2, pp. 131-138.

8. **Carter, N., Klein, R., Day, P.**, (1993), *How organizations measure success, The use of performance indicators in government.* London: Routledge.

9. ***Davis, D.*** (1990), "Do you want a performance audit or a program evaluation?", *Public Administration Review*, January/February, pp. 35-41.

10. **Dooren, W.**, **Lonti, Z., Sterck, M., Bouckaert, G.** (2008), *Institutional drivers of efficiency in the public sector*. OECD: Paris.

11. ***Fletcher, C.*** (1993), *Appraisal: routes to improved performance*. London: Institute of Personnel and Development.

12. **General Accounting Office (GAO)**, (1998), *Performance measurement and evaluation, Definitions and relationships*. Washington D.C.: General Accounting Office.

13. **Hatry, H.P.** (1978), ''The status of productivity measurement in the public sector'', *Public Administration Review,* Vol. 38, January/February, pp.28-33.

14. **Henderson-Stewart, D**. (1990), ''Performance measurement and review in local government'' στο Cave, M. & Kogan, M. & Smith R. (eds.), *Output and performance measurement in government, The state of the art*. London: Jessica Kingsley.

15. **Industry Commission** (1996), *Performance measures for councils, Improving local government performance indicators*, Research report. Melbourne: Australian Government Publishing Service.

16. **Ingraham, P. & Kneedler, A.** (2000), "Dissecting the black box: Toward a model and measures of government management performance" στο Brudney, J. & O' Toole, L. & Rainey, H. (eds.), *Advancing public management, New developments in theory, methods and practice*. Washington D.C.: Georgetown University Press.

17. **Kanter, R. & Summers, D.** (1994), "Doing well while doing good: dilemmas of performance measurement in nonprofit organizations and the need for a multiple-constituency approach", στο McKevitt, D. & Lawton, A. (eds.), *Public sector management, theory, critique and practice*. London: SAGE.

18. **Kaplan, R. & Norton, D.** (1992), "The balanced scorecard measures that drive performance", *Harvard Business Review*, January-February, pp.71-79.

19. ***Lewis, S., Jones, J.*** (1990), ''The use of output and performance measures in government departments'' στο Cave, M. & Kogan, M. & Smith, R. (eds.), *Output and performance measurement in government, The state of the art.* London: Jessica Kingsley.

20. **Local Government Audit Office** (1998), Performance indicators 1996/97. London: LGAO.

21. **Lonti, Z.** & **Woods, M.** (2008), ''Towards government at a glance: Identification of core data and issues related to public sector efficiency'', *OECD Working Papers on Public Governance*, No. 7, OECD Publishing.

22. **Mackay, K.** *(2004), Two generations of performance evaluation and management system in Australia*, ECD Working Papers Series 11, World Bank, Washington D.C.

23. **Manning, N., Kraan, D.J., Malinska, J.** (2006), *How and why should government activity be measured in ''government at a glance'',* OECD GOV Technical Paper 1 (http://www.oecd.org/puma). Paris: OECD.

24. **Nash, M.** (1983), *Managing organizational performance*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.

25. ***Nagel, S.*** (1998), *Public policy evaluation: making super-optimum decisions*. England: Ashgate Publishing.

26. **OECD** (2003), *Country factsheets*, GOV/PUMA (2003)13. Paris: OECD.

27. **OECD** (2007), ''Towards better measurement of Government'', *OECD Working Papers on Public Governance*, 2007/1, OECD Publishing.

28. **OECD** (1994), *Performance management in government: Performance measurement and results-oriented management, Occasional papers, No.3*. Paris: OECD.

29. ***OECD*** (1998), *Improving evaluation practices, Best practice guidelines for evaluation*, background paper, PUMA. Paris: OECD.

30. **Pollitt, C.** & **Bouckaert, G.** (2004), *Public Management Reform: A comparative analysis.* Oxford, UK: Oxford University Press, 2nd Ed.

31. **Rashid, N.** (1999), *Managing performance in local government*. London: Biddles Ltd, Guilford, King's Lynn.

32. **Sanderson, I.** (1992), ''Quality, strategic planning, and performance review'', στο Sanderson, I. (eds.), *Management of quality in local government*. United Kingdom: Longman.

33. **Smith, P.** (1995), ''Outcome-related performance indicators and organizational control in the public sector'', στο Holloway, J. & Lewis, J. & Mallory, G. (eds.), *Performance measurement and evaluation.* London: SAGE-Open University.

34. **Stewart, J.** & **Ranson, S**. (1994), "Management in the public domain" στο McKevitt, D. & Lawton, A. (eds.), *Public sector management, theory, critique and practice*. London: SAGE.

35. **Swiss, J.E.** (1991), *Public management systems, Monitoring and managing government performance.* USA: Prentice-Hall Inc.

36. **Vollman, T.** (1991), "Cutting the Gordian knot of misguided performance measurement", *Industrial Management and Data Systems*, no. 91, pp. 24-26.

37. **Wholey, J.** & **Hatry, H.** (1992), " The case for performance monitoring", *Public Administration Review*, vol. 52, no. 6, November/December, pp.604-610.

38. **Wilson, D. & Game, C.** *(1998), Local government in the United Kingdom. London: Macmillan Press).*

ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ 5η:

Καλές πρακτικές
Παραδείγματα και Εφαρμογές
Συστήματος Διοίκησης μέσω Στόχων και
μέτρησης της αποδοτικότητας

5.1 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ ΚΑΙ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΑΠΟ ΔΗΜΟΣΙΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.

Η Ελλάδα έχει δεσμευθεί, στη βάση της Συμφωνίας της Λισσαβόνας και του στρατηγικού στόχου για διοικητική σύγκλιση με τα άλλα κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, στην εφαρμογή του συστήματος διοίκησης μέσω στόχων στην ελληνική δημόσια διοίκηση. Στην παρούσα ενότητα, αντλώντας παραδείγματα και καλές πρακτικές από τρέχουσες εφαρμογές στη χώρα μας, παρουσιάζονται σε σχήματα και πίνακες διάφορα μοντέλα ή οδηγίες που μπορούν να βοηθήσουν ένα φορέα στην υλοποίηση του νέου μοντέλου διοίκησης.

5.1.1. Η υπάρχουσα κατάσταση του συστήματος διοίκησης μέσω στόχων στην Ελλάδα.

Η Διεύθυνση Ποιότητας και του Υπουργείου Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, ανέλαβε το έργο του συντονισμού της εφαρμογής του νέου μοντέλου διοίκησης μέσω στόχων στην ελληνική δημόσια διοίκηση. Η έκδοση αναλυτικών οδηγιών και παραδειγμάτων, μέσω εγκυκλίων, για την μεθοδολογία της στοχοθεσίας, την ανάπτυξη συστήματος στρατηγικής διοίκησης, τον καθορισμό δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας, αποτέλεσαν τα πρώτα στάδια γνωριμίας του δημόσιου τομέα με τα νέα συστήματα διοίκησης. Με τη συνδρομή του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, η καθιέρωση προγραμμάτων εκπαίδευσης με στόχο την εξοικείωση του ανθρώπινου δυναμικού της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και τοπικής αυτοδιοίκησης με το σύστημα διοίκησης μέσω στόχων αποτέλεσε μια παράλληλη στόχευση του Υπουργείου.

Από την έναρξη ισχύος του ν. 3230/2004, το νέο σύστημα διοίκησης μέσω υιοθέτησης στόχων εφαρμόζεται στην ελληνική δημόσια διοίκηση και τοπική αυτοδιοίκηση με επιφυλακτικά βήματα από ορισμένες υπηρεσίες, ενώ δεν υφίσταται επί του παρόντος μια γενικευμένη εφαρμογή του συστήματος. Έτσι, συναντώνται διάσπαρτες πιλοτικές εφαρμογές στο δημόσιο τομέα και την τοπική αυτοδιοίκηση.
Οι ανωτέρω διαπιστώσεις ενισχύονται και από το Συνήγορο του Πολίτη, που χαρακτήρισε τη δημόσια διοίκηση «ευνουχισμένη, φοβισμένη και ευθυνόφοβη,

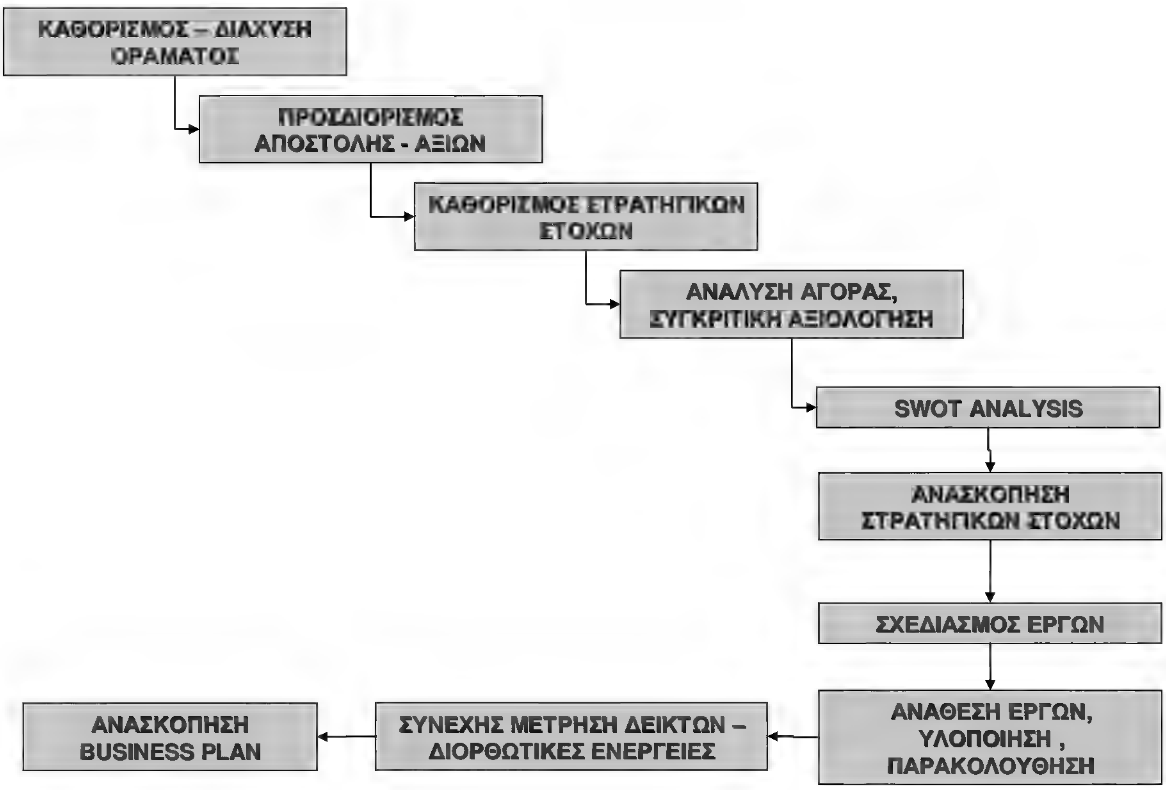
καθώς έχει καλλιεργηθεί η εντύπωση πως η δημόσια διοίκηση είναι ανίκανη να διεκπεραιώσει και να υποστηρίξει το έργο της, ενώ πρώτιστο καθήκον είναι η επίδειξη εμπιστοσύνης στη δημόσια διοίκηση». Επίσης, επεσήμανε ότι «Η Ευρωπαϊκή Ένωση, εδώ και χρόνια, έχει υιοθετήσει το μοντέλο διοίκησης μέσω υιοθέτησης στόχων, πρακτική που ψήφισε και η Ελληνική Βουλή τον Φεβρουάριο του 2004, όμως έκτοτε αυτή η πρακτική προχωρά αργά». Τάχθηκε μάλιστα υπέρ της υιοθέτησης βραχυπρόθεσμων, μεσοπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων από τη διοίκηση, προσθέτοντας ότι «οι στόχοι και η παρακολούθησή τους πρέπει να είναι ανεξάρτητοι από τις κυβερνητικές αλλαγές» *(Αυτοδιοίκηση, 2009).*

Ως εκ τούτου, η άμεση υιοθέτηση και εφαρμογή των νέων μοντέλων διοίκησης στο σύνολο των δημοσίων φορέων στην χώρα μας, σε συνδυασμό με ένα ευρύ πρόγραμμα σχετικής επιμόρφωσης των στελεχών του δημόσιου τομέα και της τοπικής αυτοδιοίκησης, θεωρείται αναγκαίο στάδιο για την επίτευξη του στόχου της διοικητικής σύγκλισης με τις άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

5.1.2. Παραδείγματα εφαρμογής του ν. 3230/2004 στο πλαίσιο της στρατηγικής διοίκησης στην Ελλάδα

Από διάφορες υπηρεσίες Υπουργείων, Περιφερειών, Ν.Π.Δ.Δ., Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων και Δήμων της χώρας έχουν γίνει προσπάθειες εφαρμογής του συστήματος διοίκησης μέσω στόχων στη χώρα μας και θέσπισης δεικτών μέτρησης της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητάς τους. Έχουν επίσης δημοσιευθεί στην Εφημερίδα της Κυβέρνησης Υπουργικές και Κοινές Υπουργικές Αποφάσεις περί καθορισμού δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας *(βλ. Παράρτημα 5.1., 5.2., 5.3., 5.4. & 5.5.)*, όπως στα Υπουργεία Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού, στις Περιφέρειες, σε ορισμένες Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις, στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α., στο Σώμα Επιθεώρησης Εργασίας (Σ.ΕΠ.Ε.). Με τον τρόπο αυτό, οι δείκτες μπορούν να χρησιμοποιηθούν και σαν οδηγός για άλλους ομοειδείς φορείς που ήδη εφαρμόζουν ή προγραμματίζουν να εφαρμόσουν τη διοίκηση μέσω στόχων στις υπηρεσίες τους (π.χ. λοιπές Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις, Σώματα Επιθεώρησης κ.λπ.).

Ένας οργανισμός, ξεκινώντας από τη ***διαμόρφωση στρατηγικής*** (διαμόρφωση οράματος και αποστολής, ενδοδιοικητική ανάλυση – ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος, διαμόρφωση στρατηγικών επιλογών), οδεύει προς την ***εφαρμογή της στρατηγικής*** (καθορισμός στρατηγικών στόχων, στοχοθεσίας, ανάπτυξη πρωτοβουλιών, μετρήσεις αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας) με συνεχή ανάδραση και ανατροφοδότηση *(βλ. Σχήμα 5.1).*



ΣΧΗΜΑ 5.1.

Παράδειγμα στρατηγικής διοίκησης
Πηγή: Δήμος Αμαρουσίου, Νεφελούδης Ανδρέας (2006)

Τα κατωτέρω παρουσιαζόμενα παραδείγματα σταχυολογήθηκαν από τις υπάρχουσες εφαρμογές του συστήματος διοίκησης μέσω στόχων σε διάφορες δημόσιες οργανώσεις της χώρας.

Α. Διαμόρφωση Στρατηγικής

Α.1. Όραμα δημόσιας οργάνωσης

Το όραμα κάθε οργάνωσης πρέπει να είναι εύκολα μεταδόσιμο και κοινοποιήσιμο σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης, να είναι κατανοητό, περιεκτικό, επικεντρωμένο, να εμπνέει και να κινητοποιεί τους εργαζόμενους, μετρήσιμο, ευέλικτο και με χρονικό προσδιορισμό, όπως στα κατωτέρω παραδείγματα.

Παράδειγμα οράματος ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. 2007-2013

«Η Δημόσια Διοίκηση θα λειτουργεί με διαφάνεια και αποτελεσματικότητα και θα προσφέρει, στους πολίτες και τις επιχειρήσεις ποιοτικές υπηρεσίες με τη χρήση των νέων Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών, θα ενδυναμώνει και θα διασφαλίζει την πλήρη εφαρμογή του Ευρωπαϊκού Κεκτημένου και θα διαβουλεύεται συνεχώς με τους κοινωνικούς και οικονομικούς εταίρους για το στρατηγικό σχεδιασμό και την εφαρμογή των δημοσίων πολιτικών και προγραμμάτων».

Πηγή: ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. (2006)

Παράδειγμα οράματος Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας

«Η Περιφέρεια της καινοτομίας και της ισόρροπης αειφόρου ανάπτυξης με κομβικό ρόλο στην Νοτιοανατολική Ευρώπη»

Πηγή: Τσιότρας Γ. (2009)

Α.2. Αποστολή δημόσιας οργάνωσης

Η Αποστολή μιας δημόσιας οργάνωσης για να είναι επιτυχημένη θα πρέπει να περιγράφεται με λίγες προτάσεις, να είναι σαφής, απλή, επικοινωνιακή, μακροπρόθεσμη και να εμπνέει αλλαγές.

Παράδειγμα αποστολής Δήμου Αμαρουσίου

«Να υπηρετεί με φιλικό και αξιόπιστο τρόπο τους πολίτες με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα, διαφάνεια και εντιμότητα, με σεβασμό στις νομικές προϋποθέσεις, εισάγοντας νέες πρωτοποριακές υπηρεσίες με το μικρότερο δυνατό κόστος για το Δήμο και τους πολίτες, χρησιμοποιώντας ολοένα και περισσότερο τις τεχνολογίες αιχμής και επενδύοντας σε διαρκή βάση στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του».

Πηγή: Δήμος Αμαρουσίου, Νεφελούδης Ανδρέας (2006)

Παράδειγμα αποστολής Δήμου Λάρισας

«Η διακυβέρνηση των τοπικών υποθέσεων και η παροχή δημόσιων αγαθών και υπηρεσιών για την ικανοποίηση των αναγκών των κατοίκων και των τοπικών φορέων, με απώτερο σκοπό τη βιώσιμη κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη της περιοχής»

Πηγή: Δήμος Λαρισαίων (2007)

Α.3. Προσδιορισμός στρατηγικών προβληματισμών – ανάπτυξη στρατηγικής

Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, η μετατροπή του οράματος της δημόσιας οργάνωσης σε ένα ολοκληρωμένο σύνολο στόχων, που προσδιορίζουν μεσοπρόθεσμα την επιτυχημένη εφαρμογή δημόσιων πολιτικών, υλοποιείται μεθοδολογικά με τη χρήση της Ανάλυσης S.W.O.T. (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats). Η ανάλυση θα πρέπει να περιλαμβάνει τον προσδιορισμό, αρχικά, των στρατηγικών προβληματισμών της δημόσιας οργάνωσης και ακολούθως την ανάπτυξη της κατάλληλης στρατηγικής. Ένα παράδειγμα προσδιορισμού στρατηγικού προβληματισμού σε ένα θεματικό άξονα από το Δήμο Λάρισας αναφέρεται κατωτέρω στον Πίνακα 5.1.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1.

Παράδειγμα ανάλυσης SWOT στο Δήμο Λαρισαίων

Θεματικός Τομέας: Περιβάλλον και Ποιότητα Ζωής

Θέμα: Γεωγραφικά Χαρακτηριστικά Πόλης

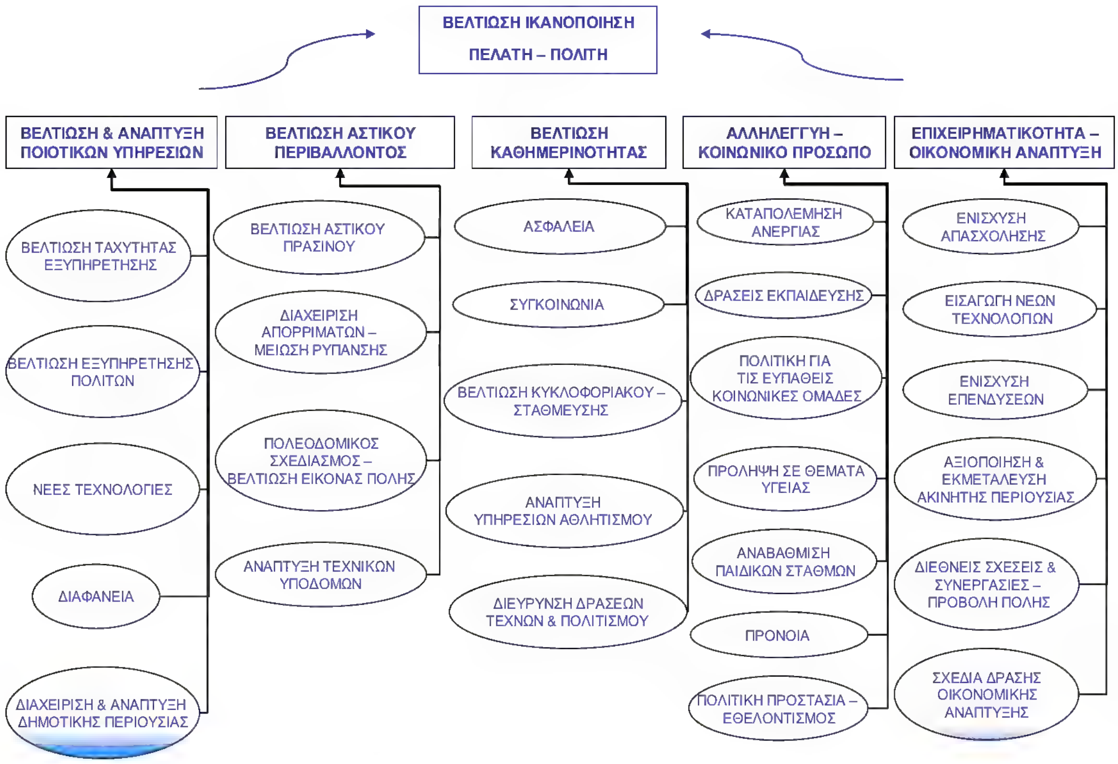
Ισχυρά σημεία	Αδύνατα σημεία - Προβλήματα
▪ Η Λάρισα είναι η μεγαλύτερη, σε έκταση και πληθυσμό, πόλη της Κεντρικής Ελλάδας. ▪ Είναι πρωτεύουσα του Νομού και της περιφέρειας Θεσσαλίας. ▪ Αποτελεί μετά την Αθήνα και τη Θεσσαλονίκη ένα από τα σημαντικότερα αστικά κέντρα της χώρας. ▪ Είναι χωροθετημένη στο κεντρικότερο σημείο της Ελλάδας. ▪ Βρίσκεται πάνω στο βασικό οδικό και σιδηροδρομικό άξονα της χώρας που ενώνει τα δύο μεγάλα αστικά κέντρα (Αθήνα – Θεσσαλονίκη). ▪ Άμεση σύνδεσή της με το δυτικό τμήμα της χώρας (Ήπειρος). ▪ Σύνδεση με γραμμές αστικού ΚΤΕΛ με όλες τις περιοχές της Ελλάδας. ▪ Η πόλη της Λάρισας αναπτύσσεται στο κέντρο του νομού και σε μικρές αποστάσεις από πρωτεύουσες των υπόλοιπων επαρχιών.	▪ Υπάρχουν ελλείψεις σε συγκεκριμένες αστικές υποδομές και κάποιες αδυναμίες στη ποιότητα του αστικού περιβάλλοντος. ▪ Παρουσιάζονται κάποιες αδυναμίες όσον αφορά την πολεοδομική οργάνωση της πόλης. ▪ Προβλήματα στην κυκλοφοριακή ρύθμιση και οργάνωση, λόγω του μεγάλου αριθμητικά πληθυσμού και της ακόλουθης αύξησης του ποσοστού αυτοκινήτων ανά κάτοικο. ▪ Η έλλειψη εύκολης πρόσβασης / εγγύτητας σε ένα οργανωμένο αεροδρόμιο. ▪ Η ελλειπής τουριστική εκμετάλλευση της πόλης (π.χ. σε μορφές εναλλακτικού τουρισμού)
Ευκαιρίες	**Απειλές - Περιορισμοί**
▪ Ολοκληρωμένες παρεμβάσεις με μελέτες για την ανάδειξη και προβολή του τόπου και την τουριστική του ανάπτυξη. ▪ Υλοποίηση και εφαρμογή νέων κυκλοφοριακών ρυθμίσεων και έργων. ▪ Αξιοποίηση των φυσικών πόρων του Δήμου, με στόχο την προσέλκυση επισκεπτών. ▪ Δυνατότητα υλοποίησης τοπικού αεροδρομίου. ▪ Διεξαγωγή Μεσογειακών Αγώνων 2013	▪ Δυσκολία επίλυσης του κυκλοφοριακού προβλήματος. ▪ Δυσκολία εύρεσης διαθέσιμων χώρων αλλά και πόρων για δημιουργία σημαντικών έργων υποδομής. ▪ Περιβαλλοντικοί κίνδυνοι.
Κρίσιμα Ζητήματα Τοπικής Ανάπτυξης	
Ανάγκη εκμετάλλευσης των πλεονεκτημάτων της γεωγραφικής θέσης του Δήμου και αντιμετώπιση των προβλημάτων. Ολοκληρωμένες παρεμβάσεις για την ανάδειξη και προβολή του τόπου. Υλοποίηση και εφαρμογή νέων κυκλοφοριακών ρυθμίσεων και έργων. Γόνιμη αξιοποίηση των φυσικών πόρων του Δήμου. Δημιουργία τοπικού αεροδρομίου.	

Πηγή: Δήμος Λαρισαίων (2007)

Μετά τον εντοπισμό των κυριότερων *στρατηγικών προβληματισμών* για τη δημόσια οργάνωση, προσδιορίζονται οι βασικοί άξονες-κατηγορίες των *στρατηγικών επιλογών* αυτής, ως συνδυασμός των στοιχείων που προέκυψαν από την ανάλυση S.W.O.T. και απεικονίζονται σε πίνακα ή χάρτη, όπως στον Πίνακα 5.2..

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.2.

Στρατηγικός Χάρτης Δήμου Αμαρουσίου



Πηγή: Δήμος Αμαρουσίου (2009)

Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, οι βασικές *στρατηγικές επιλογές* μιας δημόσιας οργάνωσης προκύπτουν από το συνδυασμό δυνατών σημείων και ευκαιριών, τη μετατροπή αδύνατων σε δυνατά σημεία και των απειλών σε ευκαιρίες καθώς και την ελαχιστοποίηση των περιπτώσεων κατά τις οποίες οι ανωτέρω μετατροπές δεν είναι δυνατές.

Β. <u>Εφαρμογή Στρατηγικής</u>

Η ολοκληρωμένη θεώρηση της στρατηγικής που εφαρμόζει μια δημόσια οργάνωση απαιτεί την υιοθέτηση μιας τεχνικής για τη συστηματική παρακολούθηση της εφαρμογής της που θα αποτελεί, ταυτόχρονα, τη βάση ενός στρατηγικού συστήματος διοίκησης για τη μετατροπή της στρατηγικής σε προγράμματα δράσης σε όλα τα επίπεδα της δημόσιας οργάνωσης.

Στο προαναφερθέν παράδειγμα του Δήμου Λάρισας, μετά την ανάλυση SWOT και τον ορισμό των βασικών στρατηγικών επιλογών, οι βασικοί άξονες του Δήμου Λαρισαίων είναι: *(Δήμος Λαρισαίων, 2007)*

- Η βελτίωση της ποιότητας ζωής και του περιβάλλοντος
- Η αναβάθμιση της κοινωνικής πολιτικής και των παρεχόμενων υπηρεσιών παιδείας, πολιτισμού και αθλητισμού
- Η οικονομική ανάπτυξη της περιοχής και η αύξηση της απασχόλησης
- Η βελτίωση της διοικητικής / παραγωγικής ικανότητας του Δήμου

Με βάση τους άξονες και τα μέτρα γίνεται και η οργάνωση των γενικών στόχων όπως στους πιο κάτω Πίνακες 5.3. & 5.4..

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3.

Παράδειγμα βασικών αξόνων & μέτρων στο Δήμο Λαρισαίων

ΑΞΟΝΑΣ 1 : ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΖΩΗΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Μέτρο 1.1 : Φυσικό Περιβάλλον - Πράσινο
Μέτρο 1.2 : Αστικές Υποδομές
Μέτρο 1.3 : Μεταφορική Υποδομή / Κυκλοφορία / Στάθμευση / Συγκοινωνία
Μέτρο 1.4 : Ύδρευση / Αποχέτευση / Ηλεκτροφωτισμός / Δίκτυα τηλεπικοινωνιών
Μέτρο 1.5 : Καθαριότητα και Διαχείριση στερεών αποβλήτων

ΑΞΟΝΑΣ 2 : ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ

Μέτρο 2.1 : Υγεία και Κοινωνική φροντίδα
Μέτρο 2.2 : Κοινωνική ενσωμάτωση
Μέτρο 2.3 : Παιδεία / Νεολαία / Νέες Τεχνολογίες
Μέτρο 2.4 : Αθλητισμός
Μέτρο 2.5 : Πολιτισμός / Ψυχαγωγία

ΑΞΟΝΑΣ 3 : ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΑΥΞΗΣΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ

Μέτρο 3.1 : Απασχόληση και Ανεργία
Μέτρο 3.2 : Οικονομικές υποδομές / Επιχειρηματικότητα
Μέτρο 3.3 : Τουρισμός
Μέτρο 3.4 : Καινοτομία

ΑΞΟΝΑΣ 4 : ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ / ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ

Μέτρο 4.1. : Διαδικασίες διοίκησης
Μέτρο 4.2. : Σχέση του Δήμου με τους πολίτες
Μέτρο 4.3. : Οργάνωση και πληροφορική
Μέτρο 4.4. : Δημοτική περιουσία και συνθήκες εργασίας
Μέτρο 4.5.: Προστασία και ασφάλεια της ζωής και της περιουσίας των πολιτών
Μέτρο 4.6.: Οικονομικά

Πηγή: Δήμος Λαρισαίων (2007, σελ. 607)

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.4.

Παράδειγμα οργάνωσης γενικών στόχων στο Δήμο Λαρισαίων

ΑΞΟΝΕΣ	ΜΕΤΡΑ	ΓΕΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ
ΑΞΟΝΑΣ 1 : ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΖΩΗΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Μέτρο 1.1 : Φυσικό Περιβάλλον - Πράσινο	1.1.1 Προστασία, συντήρηση, αξιοποίηση και ανάδειξη του υφιστάμενου πρασίνου του Δήμου Λαρισαίων (πχ. Αλκαζάρ, Αισθητικό Άλσος, Μεζούρλο). 1.1.2 Έργα επέκτασης δενδροστοιχιών (προγραμματισμός δεντροφυτεύσεων) με νέα και λιγότερο υδροβόρα φυτά. Αντιμετώπιση της γήρανσης και ασθενειών των δένδρων. 1.1.3 Δημιουργία νέων χώρων πρασίνου (π.χ. Πάρκου αναψυχής). Νέα έργα για πράσινο και αναπλάσεις. Διαμόρφωση – πεζοδρόμηση Κοίτης Πηνειού, Ανάπλαση Αισθητικού Άλσους, κοινοχρήστων χώρων και πλατειών. 1.1.4 Προστασία και διαχείριση του Υδάτινου πλούτου του Δήμου – Υλοποίηση σχετικής μελέτης. Τηλεδιαχείριση άρδευσης με στόχο την εξοικονόμηση νερού. 1.1.5 Προβολή, προώθηση και ενίσχυση καινοτόμων μεθόδων εξοικονόμησης ενέργειας και ήπιας διαχείρισης φυσικών πόρων – ανανεώσιμες πηγές ενέργειας. 1.1.6 Ηλεκτρονική καταγραφή και παρακολούθηση αστικού πρασίνου, περιλαμβανομένων και των δενδροστοιχιών. Βελτίωση των αναλογιών συμμετοχής του πρασίνου στα διάφορα έργα. 1.1.7 Συνεργασία πάνω σε περιβαλλοντικά θέματα με αρμόδιους φορείς και δραστηριότητες ανάπτυξης περιβαλλοντικής ευαισθησίας και ευσυνειδησίας των πολιτών, ενθάρρυνση Εθελοντικών Δράσεων και εγκατάσταση βοτανικών συλλογών για εκπαιδευτικούς σκοπούς. 1.1.8 Περιαστικές χρήσεις και πράσινο – Προσαρμογή και ενεργοποίηση του Γ.Π.Σ. και του αρμόδιου οργανισμού.

Πηγή: Δήμος Λαρισαίων (2007,σελ. 609)

Για την επίτευξη κάθε γενικού στόχου καθορίζεται η αρμόδια και οι τυχόν συναρμόδιες υπηρεσίες, που θα έχουν την ευθύνη για την επίτευξή του, όπως φαίνεται και στο παράδειγμα του Πίνακα 5.5..

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.5.

Παράδειγμα ορισμού των αρμόδιων υπηρεσιών για επίτευξη γενικών στόχων στο Δήμο Λαρισαίων

ΑΞΟΝΕΣ	ΜΕΤΡΑ	Γενικοί στόχοι	Αρμόδια υπηρεσία
ΑΞΟΝΑΣ 1	Μέτρο 1.1	Γενικός στόχος 1.1.1	Γεωτεχνική Υπηρεσία
		Γενικός στόχος 1.1.2	Γεωτεχνική Υπηρεσία
		Γενικός στόχος 1.1.3	Γεωτεχνική Υπηρεσία
		Γενικός στόχος 1.1.4	Γεωτεχνική Υπηρεσία
		Γενικός στόχος 1.1.5	- Γεωτεχνική Υπηρεσία - Τεχνική Υπηρεσία
		Γενικός στόχος 1.1.6	Γεωτεχνική Υπηρεσία
		Γενικός στόχος 1.1.7	- Γεωτεχνική Υπηρεσία - Τεχνική Υπηρεσία - Υπηρεσία Καθαριότητας
		Γενικός στόχος 1.1.8	- Γεωτεχνική Υπηρεσία - Υπηρεσία Πολεοδομίας
	Μέτρο 1.2	Γενικός στόχος 1.2.1	- Τεχνική Υπηρεσία - Υπηρεσία Πολεοδομίας
		Γενικός στόχος 1.2.2	Τεχνική Υπηρεσία
		Γενικός στόχος 1.2.3	Υπηρεσία Πολεοδομίας
		Γενικός στόχος 1.2.4	Υπηρεσία Πολεοδομίας
		Γενικός στόχος 1.2.5	Τεχνική Υπηρεσία
		Γενικός στόχος 1.2.6	Υπηρεσία Πολεοδομίας
		Γενικός στόχος 1.2.7	Υπηρεσία Πολεοδομίας
		Γενικός στόχος 1.2.8	Υπηρεσία Πολεοδομίας
	Μέτρο 1.3	Γενικός στόχος 1.3.1	Τεχνική Υπηρεσία
		Γενικός στόχος 1.3.2	Τεχνική Υπηρεσία
		Γενικός στόχος 1.3.3	Τεχνική Υπηρεσία
		Γενικός στόχος 1.3.4	Τεχνική Υπηρεσία
		Γενικός στόχος 1.3.5	Τεχνική Υπηρεσία
		Γενικός στόχος 1.3.6	Τεχνική Υπηρεσία
		Γενικός στόχος 1.3.7	Τεχνική Υπηρεσία
		Γενικός στόχος 1.3.8	Τεχνική Υπηρεσία
	Μέτρο 1.4	Γενικός στόχος 1.4.1	ΔΕΥΑΛ
		Γενικός στόχος 1.4.2	ΔΕΥΑΛ
		Γενικός στόχος 1.4.3	ΔΕΥΑΛ
		Γενικός στόχος 1.4.4	ΔΕΥΑΛ
		Γενικός στόχος 1.4.5	ΔΕΥΑΛ
		Γενικός στόχος 1.4.6	ΔΕΥΑΛ

Πηγή: Δήμος Λαρισαίων (2007,σελ. 624)

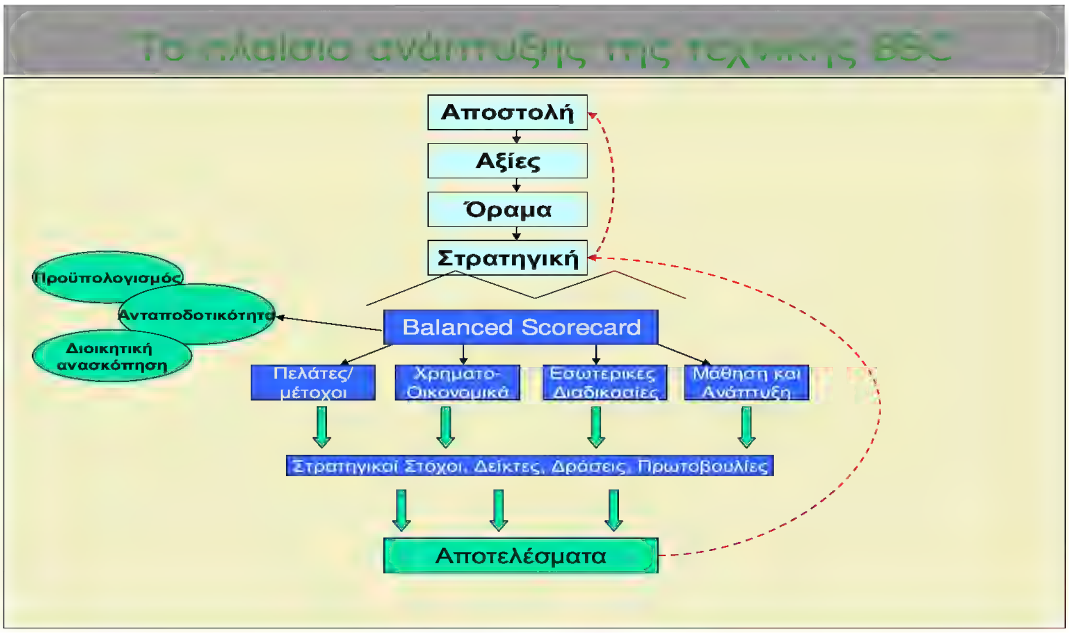
Όπως εμφανίζεται και στο Σχήμα 5.2., οι γενικοί στόχοι, οι άξονες και τα μέτρα συγκροτούν ένα ιεραρχικό δενδρικό διάγραμμα, στο οποίο γίνεται σταδιακή εξειδίκευση της αποστολής και του οράματος του κάθε φορέα. Κατεβαίνοντας στα διάφορα επίπεδα της δενδρικής δομής, γίνεται σταδιακή εξειδίκευση των αναπτυξιακών προτεραιοτήτων. Στην κορυφή της πυραμίδας, βρίσκεται η αποστολή και το όραμα του κάθε φορέα, που αναλύεται σε γενικές προτεραιότητες (άξονες προτεραιότητας), οι οποίες σταδιακά αναλύονται σε ειδικότερες προτεραιότητες (μέτρα και γενικοί στόχοι αποτελεσμάτων).



ΣΧΗΜΑ 5.2.

Παράδειγμα ιεραρχικού διαγράμματος στρατηγικής διοίκησης
Πηγή: Δήμος Λαρισαίων (2007, σελ. 604)

Όπως έχει ήδη αναπτυχθεί, η εκτεταμένη και επιτυχής εφαρμογή στο δημόσιο τομέα πολλών χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης της τεχνικής της Εξισορροπημένης Μέτρησης Απόδοσης (Balanced Scorecard / BSC), θέτει τις βάσεις για υιοθέτησή της και στη χώρα μας. Η τεχνική αυτή, ως ένα σύστημα διοίκησης απόδοσης προσανατολισμένο στα αποτελέσματα, με βασική επιδίωξη τη σύνδεση βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων δραστηριοτήτων με το όραμα, την αποστολή και τη στρατηγική, μπορεί να χρησιμοποιηθεί από όλες τις δημόσιες οργανώσεις. Η χρησιμότητά της εντοπίζεται κυρίως στη δυνατότητα δυναμικής και ολιστικής παρακολούθησης και ανατροφοδότησης σε σχέση με τη λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης και με χρήση ενός σχετικά μικρού αριθμού δεικτών μέτρησης *(βλ. Σχήμα 5.3.)*.

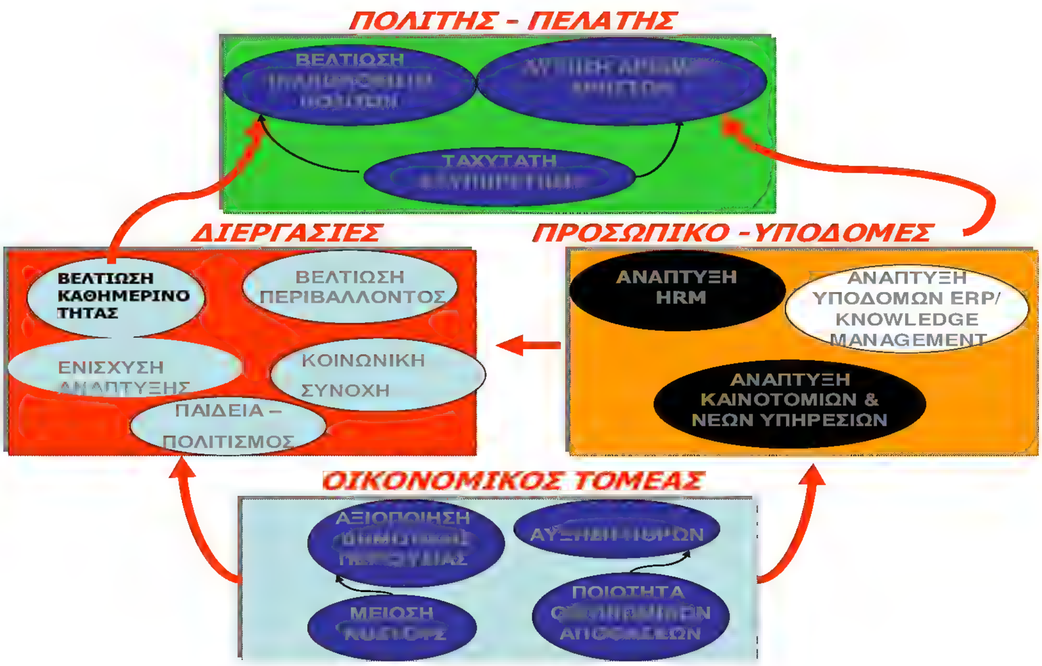


ΣΧΗΜΑ 5.3.

Απεικόνιση της τεχνικής εξισορροπημένης μέτρησης απόδοσης

Πηγή: Σαριδάκης Ν., Στασής Α., Κοσμίδης Δ. (2009)

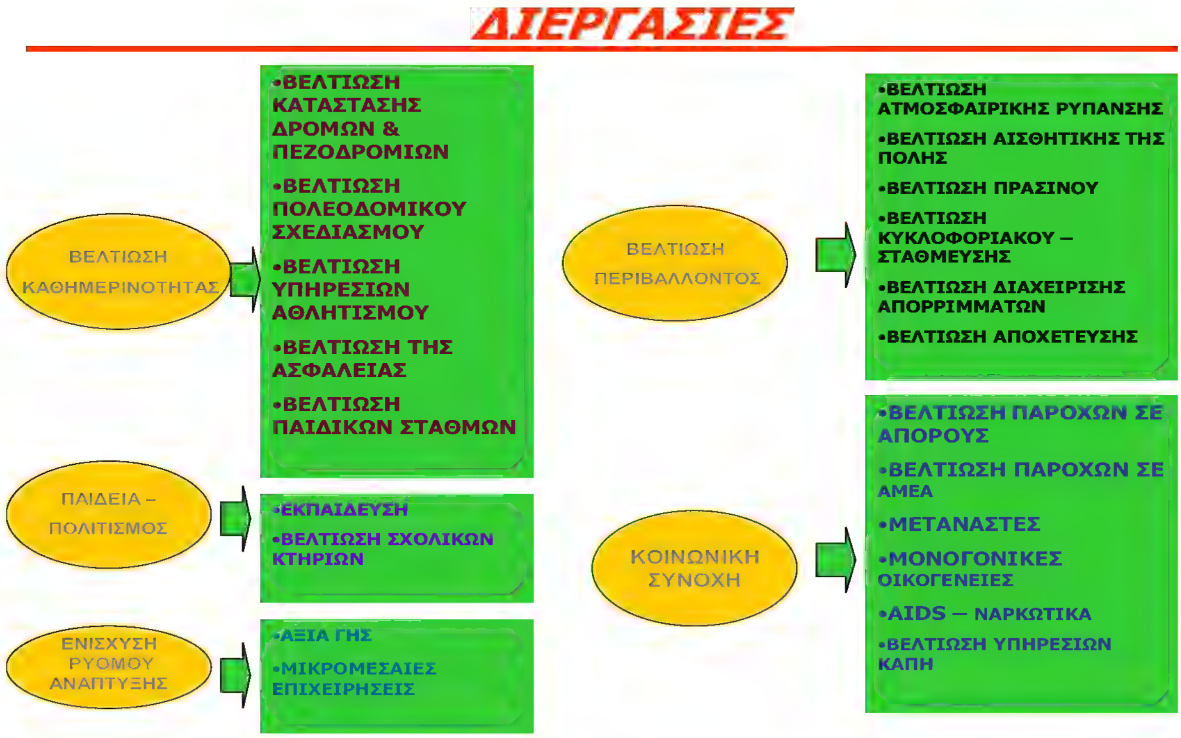
Ένα σχετικό παράδειγμα εφαρμογής της τεχνικής εξισορροπημένης μέτρησης απόδοσης σε Ο.Τ.Α. παρατίθεται κατωτέρω στα σχήματα 5.4 και 5.5.



ΣΧΗΜΑ 5.4.

Παράδειγμα εφαρμογής της τεχνικής εξισορροπημένης μέτρησης απόδοσης σε Ο.Τ.Α

Πηγή: Δήμος Αμαρουσίου, Νεφελούδης Ανδρέας, (2006)



ΣΧΗΜΑ 5.5.

Παράδειγμα ανάλυσης της εφαρμογής της τεχνικής εξισορροπημένης μέτρησης απόδοσης σε Ο.Τ.Α. από την οπτική γωνία των διεργασιών

Πηγή: Δήμος Αμαρουσίου, Νεφελούδης Ανδρέας (2006)

Με τη βοήθεια της τεχνικής εξισορροπημένης μέτρησης απόδοσης (BSC) εφαρμόζεται σε ένα οργανισμό όχι μόνο ένα παραδοσιακό εργαλείο μέτρησης της απόδοσής του αλλά, ένα σύγχρονο σύστημα στρατηγικής διοίκησης, καθώς υπερτερεί ο στρατηγικός εστιασμός και ο ολιστικός χαρακτήρας της προσέγγισης *(Μπουρσανίδης, 2007).*

Κατωτέρω, στο σχήμα 5.6., αναδεικνύεται μια σχηματική απεικόνιση της ολιστικής προσέγγισης του συστήματος στρατηγικής διοίκησης.



ΣΧΗΜΑ 5.6.

Παράδειγμα ανάπτυξης του συστήματος στρατηγικής διοίκησης

Πηγή: Σαριδάκης Ν., Στασής Α., Κοσμίδης Δ., (2009)

Γ. <u>Διαδικασία καθορισμού των στόχων</u>

Η διαδικασία καθορισμού των στρατηγικών σκοπών και των επιμέρους στόχων περιγράφεται στον ν. 3230/2004 καθώς και στην αρ. πρ. ΔΙΠΑ/Φ.4/26397/27.12.2005 διευκρινιστική εγκύκλιο του ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. Κατωτέρω, παρατίθενται παραδείγματα στοχοθεσίας από υπηρεσίες που έχουν ήδη προχωρήσει στην εφαρμογή της.

Ένα έντυπο καταγραφής των γενικών στόχων της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας, κατανεμημένων σε διάφορους άξονες, ακολουθώντας την τεχνική της εξισορροπημένης μέτρησης απόδοσης *(Κοινωνία-Πολίτες, Εσωτερικές διαδικασίες, Μάθηση-Βελτίωση, Οικονομικοί Πόροι,)* παρουσιάζεται στους Πίνακες 5.6, 5.7., 5.8. και 5.9.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.6.

Παράδειγμα ορισμού ετήσιων γενικών στόχων (άξονας Κοινωνία - Πολίτες) της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας

ΕΝΤΥΠΟ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ – ΕΤΗΣΙΟΙ ΓΕΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΓΙΑ ΤΟ ΕΤΟΣ 2008			
ΦΟΡΕΑΣ	**ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ**		
ΑΞΟΝΑΣ: ΚΟΙΝΩΝΙΑ – ΠΟΛΙΤΕΣ			
Α/Α	ΣΤΟΧΟΙ	ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΣΤΟΧΩΝ (ΕΠΙ ΜΕΡΟΥΣ ΔΡΑΣΕΙΣ)	ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ
1	**Υποστήριξη της υλοποίησης του αναπτυξιακού σχεδιασμού της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας**	1.Χωροθέτηση βασικών έργων και δραστηριοτήτων σύμφωνα με τις κατευθύνσεις του Χωροταξικού και Πολεοδομικού Σχεδιασμού 2. Παρακολούθησης της εφαρμογής του Χωροταξικού Σχεδίου 3. Προτυποποίηση και πιστοποίηση διαδικασιών τελικών δικαιούχων Δ΄ Προγραμματικής Περιόδου 4. Ωρίμανση έργων για την Δ΄ προγραμματική περίοδο	1. Αριθμός βασικών έργων που χωροθετήθηκαν μέσω της διαδικασίας περιβαλλοντικής αδειοδότησης 2. Εξειδίκευση του Περιφερειακού Πλαισίου Χωροταξικού Σχεδιασμού και αειφόρου ανάπτυξης σε ειδικές τομεακές - χωροταξικές μελέτες της Περιφέρειας
2	**Προώθηση νέων επενδύσεων και αύξηση της απασχόλησης, με αξιοποίηση των κινήτρων του Αναπτυξιακού Νόμου**	1.Δημιουργία ευνοϊκών προϋποθέσεων για αύξηση του αριθμού των επενδύσεων που εντάσσονται στον Αναπτυξιακό Νόμο (πληροφόρηση επενδυτών, εγκρίσεις και έλεγχος επενδύσεων).	1.Αριθμός επιχειρήσεων των οποίων τα επενδυτικά σχέδια εγκρίθηκαν για επιχορήγηση από τον Αναπτυξιακό Νόμο κατά το έτος αναφοράς 2.Αριθμός νέων θέσεων εργασίας που δημιουργήθηκαν με την ολοκλήρωση επενδύσεων του Αναπτυξιακού Νόμου κατά το έτος αναφοράς
3	**Προώθηση της επιμόρφωσης και της επαγγελματικής κατάρτισης των ανέργων και των εργαζομένων**	1.Υλοποίηση προγραμμάτων κατάρτισης	1.Αριθμός πολιτών της Περιφέρειας που παρακολούθησαν προγράμματα επιμόρφωσης και κατάρτισης κατά το έτος αναφοράς

Πηγή: Τσιότρας Γ. (2008)

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.7.

Παράδειγμα ορισμού ετήσιων γενικών στόχων (άξονας Εσωτερικές Διαδικασίες) της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας

ΑΞΟΝΑΣ: ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ			
Α/Α	ΣΤΟΧΟΙ	ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΣΤΟΧΩΝ (ΕΠΙ ΜΕΡΟΥΣ ΔΡΑΣΕΙΣ)	ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ
13.	**Βελτίωση των διοικητικών διαδικασιών**	Καταγραφή, ανασχεδιασμός, απλούστευση, τυποποίηση διαδικασιών	1. Αριθμός διαδικασιών που καταγράφηκαν, ανασχεδιάσθηκαν, απλουστεύθηκαν, τυποποιήθηκαν.
14.	**Θέσπιση συστημάτων συλλογής και επεξεργασίας στοιχείων και πληροφοριών για το έργο και τη λειτουργία των υπηρεσιών της Περιφέρειας Κεντρ. Μακεδονίας**	1. Δημιουργία και ενημέρωση βάσης δεδομένων βασικών μεγεθών του αντικειμένου αρμοδιότητας-δράσης των Υπηρεσιών της Π.Κ.Μ. 2. Μελέτη και εφαρμογή διαδικασιών συστηματικής συλλογής στοιχείων για το έργο και την λειτουργία των Υπηρεσιών της Π.Κ.Μ.	1. Αριθμός Υπηρεσιών που εγκατέστησαν και λειτουργούν σύστημα συλλογής στοιχείων για το έργο και την λειτουργία τους 2. Ποσοστό ηλεκτρονικής καταγραφής των ατομικών μητρώων των υπαλλήλων της Π.Κ.Μ. στην διάρκεια του έτους αναφοράς

Πηγή: Τσιότρας Γ. (2008)

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.8.

Παράδειγμα ορισμού ετήσιων γενικών στόχων (άξονας Μάθηση - Βελτίωση) της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας

ΑΞΟΝΑΣ: ΜΑΘΗΣΗ – ΒΕΛΤΙΩΣΗ			
Α/Α	ΣΤΟΧΟΙ	ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΣΤΟΧΩΝ (ΕΠΙ ΜΕΡΟΥΣ ΔΡΑΣΕΙΣ)	ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ
17.	**Ανάπτυξη συστημάτων για την ανάπτυξη, διαχείριση, διατήρηση, και αξιολόγηση της γνώσης**	1. Δημιουργία Γραφείου για την συγκέντρωση και διάχυση της πληροφορίας και της γνώσης, καθώς και για την διαμόρφωση, παρακολούθηση και αξιολόγηση προγραμμάτων κατάρτισης και επιμόρφωσης των υπαλλήλων 2. Μεταφορά εμπειρίας από παλαιότερους υπαλλήλους σε νεότερους	1. Δημιουργία – λειτουργία Γραφείου σχετικού με τα θέματα Επιμόρφωσης και διαχείρισης της Γνώσης 2. Αριθμός παλαιότερων υπαλλήλων στους οποίους ανατέθηκε η εκπαίδευση νέων υπαλλήλων
18.	**Εφαρμογή της συγκριτικής μάθησης**	Επισήμανση των καλών πρακτικών από τις Δ/νσεις που αξιολογήθηκαν και διάδοσή τους στις άλλες υπηρεσίες	1. Αριθμός καλών πρακτικών που διαδόθηκαν στις Υπηρεσίες της ΠΚΜ

Πηγή: Τσιότρας Γ. (2008)

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.9.

Παράδειγμα ορισμού ετήσιων γενικών στόχων (άξονας Οικονομικοί Πόροι) της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας

ΑΞΟΝΑΣ: ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ			
Α/Α	ΣΤΟΧΟΙ	ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΣΤΟΧΩΝ (ΕΠΙ ΜΕΡΟΥΣ ΔΡΑΣΕΙΣ)	ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ
22.	**Αποτελεσματικότερη διαχείριση των οικονομικών πόρων της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας.**	1.Απορρόφηση πιστώσεων Γ΄ΠΕΠ 2.Απορρόφηση πιστώσεων Τομεακών προγραμμάτων, Ταμείου Συνοχής και κανονισμών της Ε.Ε. 3.Κατάρτιση και υλοποίηση του ετήσιου προγράμματος Δημοσίων επενδύσεων 4.Διαχείριση τακτικού προϋπολογισμού	1. Ποσοστό Απορρόφησης των Πιστώσεων των Έργων του Γ΄ ΚΠΣ σε σχέση με τον προγραμματισμό 2. Ποσοστό Απορρόφησης των Πιστώσεων των Έργων του Προγράμματος Εθνικών Πόρων σε σχέση με τον Προγραμματισμό και την χρηματοδότηση 3. Ποσοστό απορρόφησης πόρων του ΠΔΕ από την Περιφέρεια για την υλοποίηση δράσεων που χρηματοδοτούνται από εθνικούς και κοινοτικούς πόρους 4. Ποσοστό Δαπανών Μισθοδοσίας και Πρόσθετων Δαπανών Προσωπικού Περιφέρειας σε σχέση με το Σύνολο των Δαπανών της Περιφέρειας το τρέχον έτος

Πηγή: Τσιότρας Γ. (2008)

Όπως προαναφέρθηκε στην 3η θεματική ενότητα του παρόντος βιβλίου, βάσει του ν. 3230/2004, οι προϊστάμενοι Γενικής Διεύθυνσης ή Διεύθυνσης, αν δεν υπάρχουν Γενικές Διευθύνσεις, προβαίνουν σε μια πρώτη ανάλυση των στρατηγικών σκοπών του φορέα, ενημερώνουν σχετικά τους υπαγόμενους σε αυτούς προϊσταμένους Διεύθυνσης ή Τμήματος αντίστοιχα, με τους οποίους καθορίζουν από κοινού τους στόχους και ζητούν από αυτούς να προσδιορίσουν τους επί μέρους στόχους κάθε Διεύθυνσης. Παράδειγμα στοχοθεσίας σε επίπεδο Διεύθυνσης αποτυπώνεται στον Πίνακα 5.10.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.10.

Παράδειγμα ορισμού ετήσιων στόχων Διεύθυνσης της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας

ΕΝΤΥΠΟ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ – ΣΥΝΟΛΟ ΣΤΟΧΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ				
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ:		**ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**		
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ:		**Β.Μ**		
Α/Α	**ΣΤΟΧΟΣ**	**ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ ΓΕΝΙΚΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΣΤΟΝ ΟΠΟΙΟ ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ**	**ΔΕΙΚΤΗΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ**	**ΠΟΣΟΤΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ**
1.	**Υποστήριξη της υλοποίησης του αναπτυξιακού σχεδιασμού της ΠΚΜ**	1	1. Πιστοποίηση διαδικασιών τελικών δικαιούχων Δ΄ Προγραμματικής Περιόδου	**100%**
2.	**Προώθηση νέων επενδύσεων και αύξηση της απασχόλησης, με αξιοποίηση των κινήτρων του Αναπτυξιακού Νόμου**	2	1.Αριθμός επιχειρήσεων των οποίων τα επενδυτικά σχέδια εγκρίθηκαν για επιχορήγηση από τον Αναπτυξιακό Νόμο κατά το έτος αναφοράς 2.Αριθμός νέων θέσεων εργασίας που δημιουργήθηκαν με την ολοκλήρωση επενδύσεων του Αναπτυξιακού Νόμου κατά το έτος αναφοράς	- -
3.	**Προώθηση της επιμόρφωσης και της επαγγελματικής κατάρτισης των ανέργων και των εργαζομένων**	3	1.Αριθμός πολιτών της Περιφέρειας που παρακολούθησαν προγράμματα επιμόρφωσης και κατάρτισης κατά το έτος αναφοράς	**405**

Πηγή: Τσιότρας Γ. (2008)

Ακολούθως, οι προϊστάμενοι Διεύθυνσης σε συνεργασία με τους προϊσταμένους Τμημάτων εξειδικεύουν και επιμερίζουν από κοινού τους στόχους της Διεύθυνσης σε εξειδικευμένους στόχους ανά Τμήμα, όπως παρουσιάζεται κατωτέρω στον Πίνακα 5.11.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.11.

Παράδειγμα επιμερισμού στόχων της Διεύθυνσης σε Τμήματα

ΕΝΤΥΠΟ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ - ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΣΤΑ ΤΜΗΜΑΤΑ				
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ:		**ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**		
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ:		Β.Μ.		
ΤΜΗΜΑ:		**ΤΜΗΜΑ Β΄- ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΩΝ**		
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ:		Χ. Λ.		
Α/Α	**ΣΤΟΧΟΣ**	**ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ Δ/ΝΣΗΣ ΣΤΟΝ ΟΠΟΙΟ ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ**	**ΔΕΙΚΤΗΣ**	**ΠΟΣΟΤΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ**
1	**Υποστήριξη της υλοποίησης του αναπτυξιακού σχεδιασμού της ΠΚΜ**	**1**	1.Πιστοποίηση διαδικασιών τελικών δικαιούχων Δ΄ Προγραμματικής Περιόδου	**100%**
2	**Προώθηση της επιμόρφωσης και της επαγγελματικής κατάρτισης των ανέργων και των εργαζομένων**	**3**	1.Αριθμός πολιτών της Περιφέρειας που παρακολούθησαν προγράμματα επιμόρφωσης και κατάρτισης κατά το έτος αναφοράς.	**405**
3	**Βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών/πελατών**	**6**	1. Βαθμός ικανοποίησης των πολιτών 2. Ηλεκτρονική επικοινωνία με τους πολίτες/πελάτες 3. Αριθμός οργανωμένων ενεργειών πληροφόρησης, συμβουλευτικής υποστήριξης των πολιτών/πελατών	**60%** **ΝΑΙ** **2**

Πηγή: Τσιότρας Γ. (2008)

Όπως προαναφέρθηκε στην 3η θεματική ενότητα του παρόντος βιβλίου, στη βάση της ιεραρχικής πυραμίδας αυξάνει η διαφοροποίηση, στενεύει το πεδίο των αποφασιστικών αρμοδιοτήτων, οι δραστηριότητες λαμβάνουν εκτελεστικό χαρακτήρα και οι στόχοι προσλαμβάνουν τη μεγαλύτερη δυνατή εξειδίκευση. Οι προϊστάμενοι Τμήματος σε συνεργασία με τους υφισταμένους τους καθορίζουν τη συμβολή κάθε υπαλλήλου στην επίτευξη των στόχων του Τμήματος. Οι στόχοι του Τμήματος αναλύονται περαιτέρω σε προγράμματα επιμέρους ενεργειών και φάσεων υλοποίησης, ώστε κάθε υπάλληλος να κατανοεί αφενός τι αναμένεται από αυτόν και αφετέρου τι πρέπει να επιτύχει ατομικά και συλλογικά ούτως ώστε να υλοποιηθούν οι στόχοι του Τμήματος, της Διεύθυνσης και της Γενικής Διεύθυνσης *(βλ. Πίνακα 5.12. και Παράρτημα 5. 6.).*

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.12.

Παράδειγμα ανάλυσης ετήσιων στόχων σε επίπεδο Τμήματος

ΕΝΤΥΠΟ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ - ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΟΧΩΝ ΣΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΤΜΗΜΑΤΟΣ (1)					
ΤΜΗΜΑ: (2)		Κοινωνικής Επιθεώρησης ……			
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ: (3)		Ε.Κ.			
ΣΤΟΧΟΣ: (4)		Επίσπευση χρόνου εξυπηρέτησης πολίτη			
Α/Α (5)	**ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ (6)**	**ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΠΡΟΣΩΠΟ (7)**	**ΛΟΙΠΟΙ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ (ΕΝΤΟΣ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ) (8)**	**ΑΛΛΟΙ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ ΦΟΡΕΙΣ (9)**	**ΧΡΟΝΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ (10)**
1	Χορήγηση αδειών υπερωριακής απασχόλησης	Φ.Γ., Α. Ο., Τ. Π., Β.Σ., Κ.Τ.,	Ε.Κ.		Αυθημερόν
2	Θεώρηση βιβλίου δρομολογίων	Φ.Γ., Α. Ο., Τ. Π., Β.Σ., Κ.Τ.,	Ε.Κ.		Αυθημερόν
3	Θεώρηση βιβλίου υπερωριών	Φ.Γ., Α. Ο., Τ. Π., Β.Σ., Κ.Τ.,	Ε.Κ.		Αυθημερόν
4	Θεώρηση βιβλιαρίου ανηλίκου	Φ.Γ., Α. Ο., Τ. Π., Β.Σ., Κ.Τ.,	Ε.Κ.		Αυθημερόν μετά την προσκόμιση ιατρικών εξετάσεων
5	Θεώρηση βεβαίωσης προϋπηρεσίας	Φ.Γ., Α. Ο., Τ. Π., Β.Σ., Κ.Τ.,	Ε.Κ.	Επαγγελματικά Σωματεία, Υπουργείο Ανάπτυξης	Αυθημερόν

Πηγή: Υπουργείο Απασχόλησης & Κοινωνικής Προστασίας, Σ.ΕΠ.Ε. (2008),

Κατά τη διαδικασία καθορισμού του κάθε επιμέρους στόχου, πρέπει να δίνονται απαντήσεις σε συγκεκριμένα ερωτήματα, όπως αναφέρεται και στην αρ. ΔΙΠΑ/Φ.4/26397/27.12.2005 διευκρινιστική εγκύκλιο του ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α., ώστε να ελαχιστοποιούνται τα λάθη στην επιλογή και υλοποίηση των στόχων. Τα ερωτήματα αυτά διαμορφώνονται και διαφοροποιούνται βάσει των ιδιαίτερων αναγκών και χαρακτηριστικών της κάθε υπηρεσίας, όπως παρουσιάζεται και στο παράδειγμα του Πίνακα 5.13.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.13.

Παράδειγμα συμπλήρωσης ερωτηματολογίου (13 ερωτήσεις) για ανάλυση του κάθε στόχου

Στόχος 1
Πίνακας Ι

Ερώτηση	Απάντηση
1. Ποιος είναι ο <u>στόχος;</u>	Η εφαρμογή και υλοποίηση του Χωροταξικού Σχεδίου (Χ.Σ.) της Περιφέρειας.
2. Έχει λάβει υπόψη το στρατηγικό σκοπό της Υπηρεσίας	Ναι, στρατηγικός σκοπός – αποστολή της Υπηρεσίας είναι η μέσω του περιβαλλοντικού, χωροταξικού και πολεοδομικού σχεδιασμού προώθηση της αειφόρου ανάπτυξης στην Περιφέρεια Κ.Μακεδονίας.
3. Υπάρχει απαιτούμενη υποστήριξη για την επίτευξή του;	Η υποστήριξη είναι θεωρητική. Πηγάζει από την υποχρέωση τήρησης και εφαρμογής της Υπουργικής Απόφασης , με την οποία θεσμοθετήθηκε το Χωροταξικό Σχέδιο, από κάθε Υπηρεσία και Φορέα. Στην πράξη όμως τα πράγματα είναι διαφορετικά. Ιδιαίτερα, επειδή το Χωροταξικό Σχέδιο είναι γενικό πλαίσιο, για την υποστήριξή του (τήρηση, εφαρμογή και υλοποίησή του) απαιτείται μια σειρά ενεργειών που εκτίθενται παρακάτω.

Πηγή: Τσιότρας Γ. (2008)

Στο τέλος κάθε έτους, κάθε φορέας, με την ευθύνη της Διεύθυνσης ή Τμήματος Ποιότητας και Αποδοτικότητας, οφείλει να προβεί στην καταγραφή των

αποτελεσμάτων από την υλοποίηση των ετήσιων στόχων του, στην παρουσίαση των αποτελεσμάτων των μετρήσεων, στην αιτιολόγηση των αιτιών αποκλίσεων σε σχέση με τους αναμενόμενους στόχους και σε περιγραφή των προτεινόμενων μέτρων βελτίωσης *(βλ. Σχήμα 5.7).* Όπως προαναφέρθηκε στην $4^{η}$ θεματική ενότητα, η καταγραφή αυτή λαμβάνει τη μορφή Έκθεσης Απολογισμού Δράσης για το έτος αναφοράς και είναι σημαντικό να δημοσιοποιείται.

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ/ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ/ Ν.Α. /ΔΗΜΟΣ……
ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ………
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ / ΤΜΗΜΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

ΕΚΘΕΣΗ ΑΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΔΡΑΣΗΣ

ΓΙΑ ΤΟ ΕΤΟΣ …….

<u>ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ</u>

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ
2. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΣΤΟΧΩΝ ΤΟΥ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ / ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ/ Ν.Α./ ΔΗΜΟΥ ………
3. ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΤΟΥ ΕΤΟΥΣ …..
3. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ
4. ΑΙΤΙΕΣ ΑΠΟΚΛΙΣΕΩΝ
5. ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΑ ΜΕΤΡΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ

ΣΧΗΜΑ 5.7.

Παράδειγμα περιεχομένων ετήσιας Έκθεσης Απολογισμού Δράσης

Μια Έκθεση Αποτελεσμάτων είναι σημαντικό να δείχνει εάν και κατά πόσο πραγματοποιήθηκε η επιθυμητή κατάσταση, όπως αυτή εκφράζεται μέσω του προγραμματισμού και της στοχοθεσίας. Συνεπώς, μια Έκθεση πρέπει να αναφέρει τα

επιδιωκόμενα αποτελέσματα, τα κύρια μέτρα που ελήφθησαν για την επίτευξή τους καθώς και τα επιτευχθέντα αποτελέσματα *(Μιχαλόπουλος., 2007: 298).*

Το ειδικό βάρος των Εκθέσεων Αποτελεσμάτων απορρέει από την εγκυρότητά τους, κυρίως όμως από την αξιοποίησή τους. Μόνο έτσι ενισχύεται η λογοδοσία, η συνεχής διοικητική βελτίωση και η εμπέδωση μιας κουλτούρας διοίκησης αποτελεσμάτων. Η προοπτική της συμμετοχής των πολιτών στις μετρήσεις των αποτελεσμάτων θα ενδυναμώνει τις σχέσεις τους με τις δημόσιες υπηρεσίες, θα εκλαϊκεύει και θα αποσαφηνίζει περισσότερο τους στόχους των ασκούμενων δημοσίων πολιτικών και θα βοηθά στην εγκυρότητα των μετρήσεων των αποτελεσμάτων.

5.2. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ ΚΑΙ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΑΠΟ ΔΗΜΟΣΙΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ ΚΑΙ ΣΤΟ ΔΙΕΘΝΗ ΧΩΡΟ.

Από τις αρχές του εικοστού αιώνα στον ανεπτυγμένο κόσμο καταγράφονται θεωρητικές προσπάθειες και ασκούνται δημόσιες πολιτικές που στοχεύουν στην αύξηση της αποτελεσματικότητας των δημοσίων υπηρεσιών και στη διοικητική τους βελτίωση. Κρίσιμη καμπή θεωρείται η δεκαετία του 1970, όπου παρατηρείται αλλαγή του τρόπου σύλληψης και προσέγγισης της δημόσιας διοίκησης με όρους πλέον δημόσιου μάνατζμεντ, με αναλύσεις κόστους και οφέλους των παρεχόμενων υπηρεσιών και όρους αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας. Προοδευτικά, και ιδιαίτερα στην εποχή της παγκοσμιοποιημένης αγοράς, διαμορφώνονται δημόσιες πολιτικές για την αντιμετώπιση της βέλτιστης διαχείρισης των πόρων με όρους αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας, ενώ η διοίκηση αποτελεσμάτων ταυτίζεται με το δημόσιο μάνατζμεντ, με στόχο τη σύνδεση των προϋπολογισμών με την απόδοση.

Ιδιαίτερα στις **Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής** (***Η.Π.Α.)***, η διοίκηση των αποτελεσμάτων είναι ενσωματωμένη δομικά στη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών σε όλα τα επίπεδα. Οι συγκριτικές επιδόσεις ανάμεσα στις διάφορες πολιτείες των Η.Π.Α. σε διάφορους τομείς δημόσιας πολιτικής αναδεικνύουν τη λειτουργική αξία των μετρήσεων και της θέσπισης δεικτών μέτρησης της

αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας. Οι μετρήσεις εξελίσσονται ως εργαλείο όχι μόνο τεκμηρίωσης κάποιων αποφάσεων αλλά και μάθησης μέσω των βέλτιστων πρακτικών διοίκησης *(Μιχαλόπουλος, 2007).*

Σύμφωνα με το νόμο για τις κρατικές επιδόσεις και αποτελέσματα «Government Performance and Results Act» (1993), οι δημόσιοι οργανισμοί ετοιμάζουν σχέδια ετήσιας απόδοσης, προσδιορίζοντας στόχους βελτίωσης των λειτουργιών τους και των υπηρεσιών που παρέχουν στον πολίτη. Το Γραφείο Διαχείρισης και Προϋπολογισμού του Υπουργείου Οικονομικών των Η.Π.Α. ετοιμάζει συνολικά ένα ετήσιο σχέδιο για τις επιδόσεις των δημόσιων οργανισμών. Το σχέδιο αυτό αποτελεί τμήμα του προϋπολογισμού και υποβάλλεται στο Κογκρέσο. Οι οργανισμοί είναι υποχρεωμένοι να υποβάλλουν κάθε χρόνο αναφορά για τις επιδόσεις τους, τις οποίες συγκρίνουν με τους στόχους που έχουν τεθεί. Αν ο στόχος δεν έχει επιτευχθεί, η αναφορά αναλύει τα αίτια και εξηγείται ο τρόπος επίτευξής του στο μέλλον. Στις Η.Π.Α. οι δημόσιες υπηρεσίες είναι υποχρεωμένες επίσης να αναπτύσσουν συστήματα ανίχνευσης των αναγκών των πολιτών, ενώ έχουν δημιουργηθεί, ιδίως σε τοπικό επίπεδο, ανοικτά συστήματα συμμετοχικής δημοκρατίας *(Chandler, 2003).*

Αν και το ευρωπαϊκό τοπίο περιέχει μεγάλη ποικιλομορφία και ο δρόμος της διοικητικής σύγκλισης είναι αρκετά μακρύς, αντίστοιχες τάσεις παρατηρούνται σε όλες τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, με πρωταγωνιστές τις Σκανδιναβικές χώρες και την Μεγάλη Βρετανία *(Pollitt-Bouchaert, 2000).*

Στη ***Μεγάλη Βρετανία*** έχουν αναπτυχθεί και χρησιμοποιούνται δείκτες αποδοτικότητας σε μεγάλη κλίμακα στη δημόσια διοίκηση, ιδιαίτερα μετά το 1980, που χαρακτηρίσθηκε και ως εποχή του κινήματος του «νέου δημόσιου μάνατζμεντ» (new public management) με την εισαγωγή μεταρρυθμίσεων σε επίπεδο δομών αλλά και πρακτικών *(Hood 1991, Lowndes 1997).*

Στη ***Σουηδία,*** από το 1993 όλες οι κρατικές υπηρεσίες υποχρεούνται να εκπονούν μια ετήσια αναφορά, η οποία περιλαμβάνει έκθεση επιδόσεων, λογιστικές εκθέσεις και οικονομικές αναλύσεις. Η έκθεση επιδόσεων περιλαμβάνει πληροφορίες και σχόλια κριτικής για το βαθμό επιτυχίας των στόχων που τίθενται αποκλειστικά από την κυβέρνηση. Παράλληλα, αναφέρονται οι λόγοι μη εκπλήρωσης κάποιων στόχων και

η έκθεση συγκρίνεται με τις αντίστοιχες των δύο προηγούμενων ετών. Οι ετήσιες αναφορές ελέγχονται από τον Εθνικό Οργανισμό Παρακολούθησης και υποβάλλονται στο Υπουργικό Συμβούλιο για να χρησιμοποιηθούν στην κατάρτιση του προϋπολογισμού. Η Σουηδία ανέπτυξε ένα από τα πιο ανοικτά συστήματα δημόσιας διοίκησης, ενώ η τεκμηρίωση των διαβουλεύσεων είναι τόσο εκτενής, σε σημείο που να ενσωματώνονται στην νομοθεσία *(Chandler, 2003:316).*

Στη ***γαλλική δημόσια διοίκηση*** από το έτος 1969 εφαρμόζεται η διοικητική τεχνική του συστήματος σχεδιασμού, προγραμματισμού, προϋπολογισμού για τον εξορθολογισμό της διαδικασίας λήψης των αποφάσεων και των επιλογών που άπτονται του προϋπολογισμού, ενισχύοντας τη λειτουργία της μέτρησης της αποτελεσματικότητας των δημοσίων πολιτικών *(Μιχαλόπουλος, 2007).*

Στην ***Ολλανδία,*** κατά τη δεκαετία του 1990 αναπτύχθηκε η πολιτική για την καθιέρωση των δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας. Σημαντική απόρροια των πολιτικών αυτών ήταν η παραγωγή εγχειρίδιου που διανεμήθηκε στις υπηρεσίες των Υπουργείων. Η αξιολόγηση των λειτουργιών και των δραστηριοτήτων της τοπικής αυτοδιοίκησης έχει επίσης αναπτυχθεί αρκετά ικανοποιητικά, καθώς πολλές πόλεις συγκρίνουν τα επίπεδα παροχής υπηρεσιών και κόστους με αυτά άλλων πόλεων. Η πληροφόρηση για την ποιότητα των υπηρεσιών των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης διαχέεται στους πολίτες μέσω του Συστήματος Παρακολούθησης της Ποιότητας των Δημόσιων Υπηρεσιών, το οποίο καταγράφει την ποιότητα, την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των υπηρεσιών των ΟΤΑ.

Αντίστοιχες πολιτικές παρατηρούνται και στη ***Γερμανία,*** όπου το σύστημα αποδοτικότητας, με την υιοθέτηση της μέτρησης της απόδοσης των δημοσίων υπηρεσιών μέσω της καθιέρωσης δεικτών, αποτελεί τη βάση κάθε προσπάθειας εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης, με απώτερο στόχο τη διαχείριση των δημοσιονομικών ελλειμμάτων *(Hendricks – Tops, 1999).*

Στην ***Ιταλία***, όπου από τις αρχές του 2000 η δομή του πολιτικού και διοικητικού συστήματος βρίσκεται σε διαδικασία μεταρρύθμισης, η εισαγωγή των τεχνικών του δημοσίου μάνατζμεντ έχει επεκταθεί σε όλες τις δημόσιες υπηρεσίες. Ένα ειδικό γραφείο έχει συσταθεί στο γραφείο του πρωθυπουργού, με αρμοδιότητα το σχεδιασμό

του συστήματος των δεικτών αποδοτικότητας, την υποστήριξη των υπουργείων στην κατάρτιση συστηματικής έκθεσης για τους δείκτες καθώς και την εισαγωγή σειράς μέτρων απλούστευσης και αποτελεσματικής οργάνωσης του διοικητικού συστήματος. Οι Κώδικες Ύφους (Codice di Stille), οι Χάρτες Δημοσίων Υπηρεσιών (Carta dei Servizi Pubblici) συμβολίζουν την τάση εισαγωγής των νέου μοντέλου διοίκησης σε ένα διοικητικό σύστημα που κυριαρχούσε ο νομικισμός και ο υψηλός βαθμός πολυπλοκότητας *(Chandler, 2003:272-273).*

Από τα ανωτέρω ενδεικτικά αναφερόμενα παραδείγματα, προκύπτει ότι κυβερνήσεις κρατών με διαφορετικά οικονομικά δεδομένα, διοικητική κουλτούρα, ιστορικό παρελθόν, πολιτιστική κληρονομιά σχεδιάζουν και εφαρμόζουν πολιτικές μεταρρύθμισης που στοχεύουν στον ανασχεδιασμό των διαδικασιών και την αξιολόγηση των δημοσίων πολιτικών διαχείρισης των δημοσίων υποθέσεων. Ιδιαίτερα αξίζει να αναφερθούν κοινές συγκλίσεις στην εισαγωγή μηχανισμών και διαδικασιών ενίσχυσης της λογοδοσίας, της διαμόρφωσης προϋπολογισμών αποτελεσμάτων, θέσπισης δεικτών αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας και μέτρησης των διοικητικών αποτελεσμάτων. Η ανταλλαγή εμπειριών και τεχνογνωσίας σταδιακά παρακινεί τα κράτη – μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης σε μια διαδικασία σύγκλισης και ενδυνάμωσης ενός ευρέως αποδεκτού οράματος για μια ανοικτή, σύγχρονη, αποτελεσματική και αποδοτική ευρωπαϊκή δημόσια διοίκηση.

5.3. ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ ΞΕΝΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΩΝ ΣΕ ΔΗΜΟΣΙΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ.

Πριν από μερικά χρόνια, δεν τίθετο το ζήτημα της μέτρησης και της αξιολόγησης των αποτελεσμάτων. Η τελευταία εικοσαετία αποτελεί την ιστορική περίοδο των μετρήσεων και της αξιολογικής κατάταξης των δημοσίων υπηρεσιών. Στην Ευρωπαϊκή Ένωση αξιολογούνται οι επιδόσεις των κρατών – μελών σε σχέση με τη Στρατηγική της Λισσαβόνας, καθώς και το σύνολο σχεδόν των ασκούμενων δημοσίων πολιτικών από κάθε κράτος. Εντός αυτού του πλαισίου, στο επιχειρησιακό πρόγραμμα (Ε.Π.) Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013 *(Ειδική Υπηρεσία Ε.Π. Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013, 2007, Α),* έχουν προβλεφθεί δράσεις

οργανωτικού και επιχειρησιακού ανασχεδιασμού (συστήματα στοχοθεσίας, αποδοτικότητας) της κεντρικής και περιφερειακής διοίκησης καθώς και της τοπικής αυτοδιοίκησης.

Αξίζει να αναφερθεί ότι η διεθνής τάση και πρακτική στις ανεπτυγμένες χώρες τείνει στην ταυτόχρονη εφαρμογή προϋπολογισμών προγραμμάτων / απόδοσης, δηλαδή συστημάτων προϋπολογισμού με κύριο προσανατολισμό την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της χρήσης των δημοσίων πόρων. Οι προϋπολογισμοί προγραμμάτων εστιάζουν σε αποτελέσματα, έχουν μακροπρόθεσμο ορίζοντα, συνδυάζουν το στρατηγικό προγραμματισμό με τα οικονομικά στοιχεία, παρέχουν ευελιξία στους φορείς και αυξάνουν την υπευθυνότητά τους.

Οι βασικές αρχές ενός προϋπολογισμού προγραμμάτων είναι α) ο καθορισμός των στόχων του προγράμματος δράσης και β) ο καθορισμός συγκεκριμένων ενεργειών. Όσον αφορά στην πρώτη αρχή, ο στόχος υποδεικνύει και τις επιδιώξεις του προγράμματος ή της δράσης που θα χρηματοδοτηθεί, ενώ στην δεύτερη περιγράφονται οι συγκεκριμένες δραστηριότητες και εργασίες που είναι απαραίτητες ώστε να υλοποιηθεί το πρόγραμμα ή η δράση *(Μηλιάκου, 2009).* Στο Παράρτημα 5.7., ενδεικτικά παρουσιάζεται ένας Πίνακας με την περιγραφή των στόχων, των διατιθέμενων πόρων και την αξιολόγηση μιας συγκεκριμένης δράσης.

Ένας προϋπολογισμός προγραμμάτων τείνει να διαπερνά το σύνολο της διοίκησης μιας δημόσιας οργάνωσης και δεν αφορά μόνο στον τρόπο λειτουργίας του λογιστικού συστήματος αυτής. Η δόμηση των αρμοδιοτήτων της διοίκησης γίνεται βάσει των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων, της εφαρμογής των προγραμμάτων δράσης που τα αποσαφηνίζουν. Ταυτόχρονα όμως θα πρέπει να σχεδιάζονται και οι θέσεις εργασίας, όπως και να επαναπροσδιορίζεται το προφίλ των κατόχων των θέσεων εργασίας *(Μιχαλόπουλος, 2007: 253).* Η περιγραφή (job description), η εξειδίκευση (job specification) και η αξιολόγηση (job evaluation) της θέσης καθηκόντων στο ελληνικό διοικητικό σύστημα είναι αναγκαία στάδια, προκειμένου να είναι αξιόπιστη η κάθε είδους μέτρηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του κάθε στελέχους στην ελληνική δημόσια διοίκηση.

Στο Ε.Π. Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013 έχει ήδη προβλεφθεί ως κομβική δράση η ανάπτυξη του Συστήματος Περιγραμμάτων Θέσεων, με ανάλυση σε επίπεδο γνώσεων, δεξιοτήτων, ικανοτήτων, δεοντολογίας και επαγγελματικής ηθικής. Ως αναγκαίος όρος για τη θεμελίωση της πολιτικής ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων στη δημόσια διοίκηση, το εν λόγω σύστημα θα συμβάλλει ιδιαίτερα στην:

- αποτελεσματικότερη αξιοποίηση των προσλαμβανομένων,
- ενίσχυση της κινητικότητας και στον εξορθολογισμό του συστήματος και των διαδικασιών που αφορούν σε μετακινήσεις και προαγωγές του ανθρώπινου δυναμικού,
- αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού,
- στοχοθεσία,
- αποδοτικότητα και τη σύνδεση με μισθούς και άλλα κίνητρα, καθώς και στην
- τεκμηρίωση των εκπαιδευτικών αναγκών και στον ορθολογικό σχεδιασμό των προγραμμάτων κατάρτισης.

Η ετήσια Έκθεση Αποτελεσμάτων ενός δημόσιου φορέα, που εφαρμόζει τη μεθοδολογία της διοίκησης μέσω στόχων, πρέπει να πληροφορεί τους πολίτες για τον όγκο των παρεχόμενων εκροών και ταυτόχρονα να εμπεριέχει και αξιόπιστες αναφορές για το κόστος ανά παρεχόμενη εκροή. Οι μετρήσεις αποδοτικότητας μιας δημόσιας οργάνωσης αναδεικνύουν τη σημασία του κόστους λειτουργίας αυτών. Δεν αρκεί μια δημόσια οργάνωση να παρέχει ορισμένες εκροές και να παράγει ορισμένα αποτελέσματα, αλλά οι πολίτες δικαιούνται να γνωρίζουν και έναντι ποιου κόστους *(Μιχαλόπουλος, 2007: 299).*

Από τα προαναφερθέντα συνάγεται ότι η προσαρμογή του διοικητικού και οικονομικού συστήματος στη χώρα μας, ώστε να είναι συμβατά με τα νέα συστήματα διοίκησης, κρίνεται αναγκαία και επιτακτική. Κατανοητό είναι ότι η εφαρμογή του συστήματος διοίκησης μέσω στόχων και «καλών πρακτικών» στην ελληνική δημόσια διοίκηση δεν κρίνεται εύκολη αλλά ούτε και αδύνατη. Χρειάζονται συντονισμένες, συνεχείς και άοκνες προσπάθειες της πολιτικής και διοικητικής ιεραρχίας.

Χαρακτηριστικές είναι οι διαπιστώσεις από την εμπειρία της εφαρμογής του συστήματος διοίκησης μέσω στόχων στην Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας. *«…Το πρώτο εμπόδιο ήταν η δυσκολία κατανόησης των νέων όρων και διαδικασιών (ειδικά της διαδικασίας μετάβασης από τη διοίκηση με βάση τις αρμοδιότητες, στη διοίκηση με βάση τα αποτελέσματα) από τα στελέχη της Περιφέρειας. Το δεύτερο εμπόδιο ήταν η δυσκολία αποδοχής του νέου τρόπου λειτουργίας. Η αντιμετώπιση αυτών των προβλημάτων βασίστηκε αφενός στη σταθερή υποστήριξη της όλης διαδικασίας και τη δέσμευση της ηγεσίας της Περιφέρειας στη βελτίωση της ποιότητας, αφετέρου στη στενή και επίμονη συνεργασία των στελεχών του Τμήματος Ποιότητας και Αποδοτικότητας με κάθε Διεύθυνση της Περιφέρειας ξεχωριστά…» (Τσιότρας, 2008).*

Η εφαρμογή της στοχοθεσίας, σύμφωνα με τον ν. 3230/2004, σε μια δημόσια οργάνωση είναι βέβαιο ότι θα αποδώσει περισσότερο σε περίπτωση που η ίδια είναι έτοιμη και προετοιμασμένη, έχοντας ήδη εμπεδώσει την κουλτούρα της διοίκησης ποιότητας και αλλαγής. Οι συνεχείς μετρήσεις βασικών μεγεθών σε κάθε δημόσια υπηρεσία και η θέσπιση γενικών και ειδικών δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας στη βάση της υπάρχουσας στοχοθεσίας αποτελούν βασική προϋπόθεση για να εδραιωθεί μια διοίκηση αλλαγών.

Σταδιακά, η αλλαγή κουλτούρας και συμμετοχικής συμπεριφοράς σε επίπεδο καθημερινής εργασίας θα οδηγήσει σε μια δημόσια διοίκηση που θα προάγει τη διεπιστημονικότητα, την ομαδικότητα, την αριστοποίηση των αποτελεσμάτων. Οι δημόσιες οργανώσεις θα μετατραπούν σε εξωστρεφείς οργανώσεις, εμπεδώνοντας τη συγκριτική μάθηση και αυτοβελτίωση. Θα φροντίζουν συνεχώς για τη χρηματοδότηση και στήριξη δράσεων επιμόρφωσης του προσωπικού του οργανισμού σε θέματα διοίκησης ποιότητας και στοχοθεσίας, αξιοποιώντας τα υπάρχοντα χρηματοδοτικά εργαλεία (εθνικά και συγχρηματοδοτούμενα προγράμματα της Ε.Ε.).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΘΕΜΑΤΙΚΗΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ 5

<u>Ελληνική Βιβλιογραφία</u>

1. **Δήμος Αμαρουσίου, Νεφελούδης,** Α. (2006), *«Στρατηγικός Σχεδιασμός»,* Αθήνα
2. **Δήμος Λαρισαίων** (2007), *«Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Δήμου Λαρισαίων* 2008-2010, Στρατηγικός Σχεδιασμός», Λάρισα
3. **Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης του Ε.Π. Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013** (2007), *«Ε.Π. Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013»,* σελ. 126,135,153
4. **Μηλιάκου, Σ.** (2009), *«Προϋπολογισμός Προγραμμάτων, Σχεδιασμός Εθνικού Σχεδίου Προγραμμάτων (ΕΣΠ) 2010»,* ΥΠ.ΟΙΚ./ ΓΛΚ., Αθήνα.
5. **Μιχαλόπουλος, Ν. (2003)**, *«Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management»,* Εκδόσεις ΠΑΠΑΖΗΣΗ, Αθήνα
6. **Μιχαλόπουλος, Ν. (2007),** *«Η δημόσια διοίκηση στην εποχή των αποτελεσμάτων»,* Εκδόσεις ΠΑΠΑΖΗΣΗ, Αθήνα
7. **Μπουρσανίδης, Χ.** (2007), *«Στρατηγικό Μάνατζμεντ στη Δημόσια Διοίκηση: Μια συστηματική παρουσίαση του BSC ως εργαλείο στρατηγικού μάνατζμεντ στα Νοσοκομεία»,* ΕΚΔΔΑ/ΕΣΔΔ, Αθήνα
8. **Σαριδάκης, Ν., Στασής Α., Κοσμίδης, Δ.** (2009), *«Αρχές και πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα»*, ΥΠ.ΕΣ./Γ.Γ.Δ.Δ.&Η.Δ., Αθήνα
9. **Τσιότρας, Γ.** (29 Ιουν. 2008), *«Καλές Πρακτικές Ποιότητας στην Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας»,* εφημερίδα Μακεδονία, Θεσσαλονίκη.
10. **Τσιότρας, Γ.** (20 Φεβρ. 2009), «Καλές Πρακτικές Βελτίωσης Ποιότητας στην Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας», Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.
11. **ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α.** (2006), *«Πρόταση ΥΠΕΣΔΔΑ για την Δ΄ Προγραμματική Περίοδο 2007-13»*, Αθήνα
12. **Υπουργείο Απασχόλησης & Κοινωνικής Προστασίας, Σ.ΕΠ.Ε**. (2008), *«Καθιέρωση Συστήματος Διοίκησης μέσω στόχων στο Σώμα Επιθεώρησης Εργασίας (Σ.ΕΠ.Ε)»* (ΦΕΚ 2677 Β/ 31.12.2008), Αθήνα

Ξένη Βιβλιογραφία

1. **Chandler, J.A.** (2003), *"Δημόσια Διοίκηση. Συγκριτική Ανάλυση",* Εκδόσεις Παπαζήση
2. **Hendricks, F. - Tops, P.** (1999), *"Between Democracy and Efficiency: Trends in Local Government Reform in the Netherlands and Germany",* Public Administration.
3. **Hood, C.** (1991), *"A public management for all seasons"*, Public Administration, 69, 1:3-19
4. **Lowndes, V.** (1997), *"Change in public service management: new institutions and new managerial regimes",* Local Government Studies, 23, 2:42-66
5. **Pollitt, C. & Bouchaert, G.** (2000), *«Public Management Reform: A Comparative Analysis»,* Oxford University Press, Oxford

Δικτυακοί Τόποι

1. **Αυτοδιοίκηση** (2009), *«Γ. Καμίνης προς Υπουργούς: Εμπιστευθείτε τη δημόσια διοίκηση»* *http://www.aftodioikisi.gr/controlItem.asp?id=4285*
2. **Δήμος Αμαρουσίου** (2009), *«Στρατηγικός Χάρτης»*, *http://www.maroussi.gr/frontoffice/portal.asp?cpage=RESOURCE&cresrc=975&cnode=282*

ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ 6η:

Η συμβολή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των δημοσίων υπηρεσιών

6.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

Στις αρχές του νέου αιώνα, οι κυβερνήσεις συνειδητοποίησαν ότι το Διαδίκτυο, που είχε ήδη επικρατήσει στον ιδιωτικό τομέα, θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί με ανάλογο τρόπο και από το κράτος για την εξυπηρέτηση των πολιτών και των επιχειρήσεων. Η παγκοσμιοποίηση, η ανάπτυξη των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Τηλεπικοινωνιών (Τ.Π.Ε.) και η όξυνση πολλών κοινωνικών προβλημάτων έχουν οδηγήσει στην αύξηση των αναγκών και των απαιτήσεων που έχουν οι πολίτες από τις δημόσιες υπηρεσίες, οι οποίες πλέον αντιμετωπίζουν πολλές σύγχρονες προκλήσεις. Είναι γεγονός ότι ο δημόσιος τομέας παράγει τον μεγαλύτερο όγκο των πληροφοριών, αφού είναι υπεύθυνος για την οικονομία, τη δικαιοσύνη, την υγεία, την παιδεία, την ανάπτυξη.

Ανάμεσα στις μεθόδους και τα μέσα που χρησιμοποιήθηκαν, δεσπόζουσα θέση έχει η αξιοποίηση των Τ.Π.Ε., δεδομένης της ικανότητάς τους να επιλύουν προβλήματα που σχετίζονται με τη βελτίωση της διοικητικής ικανότητας. Από την απλή «μηχανοργάνωση» των Δημόσιων Υπηρεσιών, τα δημόσια διοικητικά συστήματα περνούν στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση (e-government). Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, διαμορφώθηκε και η ηλεκτρονική διακυβέρνηση, η οποία βασίζεται όλο και περισσότερο στην ευρεία χρήση των νέων τεχνολογιών τόσο στην εσωτερική λειτουργία της όσο και στην συνεργασία της με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις.

Η **ηλεκτρονική διακυβέρνηση** αποτελεί μια ευρεία πρωτοβουλία διοικητικού και κοινωνικού μετασχηματισμού, που διευκολύνεται από τις νέες τεχνολογίες για α) την ανάπτυξη και παροχή ενιαίων και ολοκληρωμένων κρατικών υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, β) τη διευκόλυνση της αποτελεσματικής διοίκησης και γ) την υποστήριξη των οικονομικών και κοινωνικών στόχων των πολιτών, των επιχειρήσεων και της κοινωνίας σε τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο *(Grant and Chau, 2005).*

Ηλεκτρονική διακυβέρνηση, σύμφωνα με τον ορισμό της Ευρωπαϊκής Ένωσης, είναι η χρήση των τεχνολογιών της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών στη δημόσια διοίκηση, σε συνδυασμό με οργανωτικές αλλαγές και νέες δεξιότητες του προσωπικού, με σκοπό τη βελτίωση της εξυπηρέτησης του κοινού, την ενίσχυση της

δημοκρατίας και την υποστήριξη των δημόσιων πολιτικών *(Υπουργείο Εσωτερικών, 2008α :12, Commission of the European Communities, 2003).*

Ο ορισμός αυτός καθορίζει ***δύο θεμελιώδεις κατευθύνσεις***:

√ ***Προσδιορίζει τους στόχους της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης σε τρεις συγκεκριμένους τομείς:***

- Στην εξυπηρέτηση των πολιτών και των επιχειρήσεων
- Στη βελτίωση των δημοκρατικών διαδικασιών
- Στην υποστήριξη των δημόσιων πολιτικών

√ ***Συνδέει άρρηκτα την ηλεκτρονική διακυβέρνηση με ευρύτατες οργανωτικές αλλαγές στο εσωτερικό της δημόσιας διοίκησης***.

Ο παραπάνω ορισμός αποτυπώνεται γραφικά στο Σχήμα 6.1.:



ΣΧΗΜΑ 6.1.:

Το περίγραμμα της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης,

Πηγή: *Υπουργείο Εσωτερικών (2008α, σελ. 12)*

Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση απαιτεί μεγάλες αλλαγές διαδικασιών, οργανωτικών δομών, μεθόδων εργασίας κ.λπ. Συνεπώς, είναι κρίσιμης σημασίας η ορθολογική διαχείριση των αλλαγών αυτών, ώστε να είναι αποτελεσματικές και να μειωθούν οι αντιδράσεις και αντιστάσεις που συχνά εκδηλώνονται από το προσωπικό της δημόσιας διοίκησης. Άλλωστε, είναι κοινή διαπίστωση των κυβερνήσεων ότι η ηλεκτρονική διακυβέρνηση δεν περιορίζεται στην αυτοματοποίηση των υπαρχουσών διαδικασιών με τη χρήση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών, αλλά αποτελεί το πιο σημαντικό εργαλείο για μια ευρεία διοικητική μεταρρύθμιση.

Η ανάπτυξη της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης συμβάλλει στην παροχή υπηρεσιών που ικανοποιούν με καλύτερο τρόπο και ταχύτερα τις ανάγκες των πολιτών και των επιχειρήσεων. Επιπλέον, παρέχει τη δυνατότητα ανασχεδιασμού των παρεχόμενων υπηρεσιών και συμμετοχής των χρηστών στη διαδικασία ανασχεδιασμού. Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση εξασφαλίζει μέσα και υποδομές που δίνουν τη δυνατότητα στους πολίτες και τις επιχειρήσεις να συμμετέχουν με περισσότερο ενεργό τρόπο στη λήψη των αποφάσεων μέσα από διαδικασίες ηλεκτρονικής διαβούλευσης, συμμετοχής σε ηλεκτρονικά fora κ.λπ.

Η ανάπτυξη της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης συμβάλλει στη δημιουργία μιας ισχυρής οικονομίας, στη μείωση του κόστους λειτουργίας του δημόσιου τομέα και στην αύξηση της αποδοτικότητάς του, διαμορφώνοντας έτσι τις συνθήκες που είναι απαραίτητες για τις επενδύσεις και την ανάπτυξη. Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση επίσης ***συμβάλλει στο να ελέγχεται αν το περιβάλλον γίνεται αντικείμενο διαχείρισης βασισμένο στις αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης*** καθώς και αν προστατεύονται η βιοποικιλότητα και οι πολίτες. Οι κοινές υποδομές (βάσεις δεδομένων) επιτρέπουν την πρόσβαση όλων των ενδιαφερόμενων μερών (συμπεριλαμβανομένων των μη κυβερνητικών ομάδων και οργανώσεων) σε ένα σύνολο πληροφοριών. Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση διαμορφώνει έναν τρόπο διαφανούς, αποτελεσματικής και αποδοτικής δημόσιας διοίκησης.

Βασική προϋπόθεση για την επιτυχή ανάπτυξη συστήματος Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης αποτελεί η εισαγωγή και η χρήση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών με βάση ένα γενικότερο «Στρατηγικό Σχεδιασμό», ενώ διατυπωμένος στόχος του Υπουργείου Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης είναι μια ***«Ψηφιακή δημόσια διοίκηση για όλους»*** (Υ*πουργείο Εσωτερικών, 2008α)*. Σύμφωνα με το στόχο αυτό, η δημόσια διοίκηση θα λειτουργεί εξ ολοκλήρου ψηφιακά και θα δρα αποκλειστικά και αποδοτικά στο πλαίσιο της χρηστής διακυβέρνησης προς όφελος των πολιτών, των επιχειρήσεων και των δημοσίων υπαλλήλων. ***Στο επίκεντρο της στρατηγικής της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης βρίσκονται τρεις (3) ουσιώδεις σκοποί***, οι οποίοι υποστηρίζουν το κυρίως όραμα της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα:

- Υπηρεσίες που θα είναι ευκολότερα προσβάσιμες, περισσότερο προσαρμοσμένες στις ανάγκες του πολίτη και πιο εύκολες στη χρήση για την κοινωνία
- Βελτιωμένες διαδικασίες στο εσωτερικό των υπηρεσιών με στόχο την ταχύτητα και ασφάλεια των συναλλαγών και τη διασφάλιση και χορήγηση ψηφιακών υπογραφών και ηλεκτρονικής ταυτότητας σε δημόσιους υπαλλήλους
- Η αλληλεπίδραση μεταξύ διοίκησης και κοινωνίας διευκολύνει την αμοιβαία κατανόηση και τη συμβολή της κοινωνίας στη διοίκηση.

Οι αρχές για το μετασχηματισμό της δημόσιας διοίκησης και την επίτευξη του στόχου της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης είναι οι εξής:

- Οι υπηρεσίες και οι πληροφορίες πρέπει να είναι *σχεδιασμένες και προσανατολισμένες στις ανάγκες των πολιτών και των επιχειρήσεων*
- Το μοντέλο παροχής υπηρεσιών πρέπει να παρέχει στους χρήστες τη *δυνατότητα να καλύψουν τις ατομικές τους ανάγκες, χωρίς αποκλεισμούς*
- *Οι δημόσιες υπηρεσίες συγκεντρώνουν και χρησιμοποιούν τις πληροφορίες*, τις οποίες έχουν στη βάση δεδομένων τους, *με τρόπο που είναι ασφαλής, ακολουθεί τις ηθικές αρχές, σέβεται τα προσωπικά δεδομένα και την ιδιωτική ζωή*
- Μπορεί και πρέπει να συμβάλλει στην *ενίσχυση των αρχών της διαφάνειας και της λογοδοσίας, καθώς και*
- *Στην προώθηση της συμμετοχής πολιτών και κοινωνικών εταίρων* στα δρώμενα της δημόσιας διοίκησης.

Τα **κύρια μοντέλα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης** είναι δύο:

Η ***εξωστρεφής ηλεκτρονική διακυβέρνηση***, όπου αποδέκτης των ηλεκτρονικών υπηρεσιών είναι ο πολίτης και οι επιχειρήσεις, ήτοι:

- Κυβέρνηση με Πολίτη (Government to Citizen G2C)
- Κυβέρνηση με Επιχείρηση (Government to Business G2B)

Η ***εσωστρεφής ηλεκτρονική διακυβέρνηση***, όπου αποδέκτης των ηλεκτρονικών υπηρεσιών είναι οι φορείς της δημόσιας διοίκησης, ήτοι:

- Κυβέρνηση με Κυβέρνηση (Government to Government G2G)

6.2. Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΣΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ

Η Ευρωπαϊκή Ένωση επιδιώκει να προωθήσει την ανάπτυξη και διάδοση των νέων ΤΠΕ, σύμφωνα με τα άρθρα 163 - 172 της συνθήκης για την ίδρυση της Ευρωπαϊκής Κοινότητας (ΕΚ). Αποβλέπει επίσης στην ανάπτυξη εφαρμογών και λογισμικού, υποστηρίζοντας ταυτόχρονα πρωτοβουλίες που ενθαρρύνουν τους Ευρωπαίους να επωφεληθούν από την κοινωνία της πληροφορίας και τους επιτρέπουν να συμμετάσχουν σε αυτήν. Η Ευρωπαϊκή Ένωση, ολοκληρώνοντας την απελευθέρωση της ευρωπαϊκής αγοράς τηλεπικοινωνιών το 1998, εργάζεται για την εναρμόνιση του ρυθμιστικού πλαισίου των τηλεπικοινωνιών και παρεμβαίνει ώστε να διασφαλιστεί η προστασία των προσωπικών δεδομένων, η ασφάλεια των δικτύων καθώς και η καταπολέμηση των παράνομων δραστηριοτήτων (*Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2009α).*

Το Μάιο του 2000, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή συνεδρίασε στη Λισσαβόνα και προετοίμασε το σχέδιο δράσης της Ευρωπαϊκής Ένωσης ως το 2010, το οποίο και έγινε γνωστό ως **«Στρατηγική της Λισσαβόνας».** Για την επίτευξη των τεθέντων στόχων, αποφασιστικό ρόλο έχει η ανάπτυξη της τεχνολογίας και η ενσωμάτωσή της στη ζωή των ευρωπαϊκών κοινωνιών. Στο πλαίσιο αυτό, αναπτύχθηκε η πρωτοβουλία **eEurope**, που χαρτογραφούσε την τεχνολογική στρατηγική της Ευρώπης και αποσκοπούσε στην προώθηση της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στα κράτη – μέλη.

Την πρωτοβουλία eEurope ανέλαβε η Ευρωπαϊκή Επιτροπή τον Δεκέμβριο του 1999 και ενέκρινε το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο στην πρωτεύουσα της Πορτογαλίας (Μάρτιος του 2000). Η ανακοίνωση που εκδόθηκε τότε φέρει τον τίτλο «eEurope - Κοινωνία της πληροφορίας για όλους» και εντάσσεται στο πλαίσιο της Στρατηγικής της Λισσαβόνας, στην οποία Στρατηγική καθορίζεται ως σκοπός να γίνει η Ευρωπαϊκή Ένωση, μέχρι το 2010, η ανταγωνιστικότερη και δυναμικότερη οικονομία της γνώσης παγκοσμίως. Βασικοί στόχοι της εν λόγω πρωτοβουλίας είναι:

- η είσοδος όλων των πολιτών, νοικοκυριών, επιχειρήσεων, σχολείων και δημόσιων υπηρεσιών στην ψηφιακή εποχή και η απόκτηση πρόσβασης στις ηλεκτρονικές υπηρεσίες δικτύου

- η καλλιέργεια ψηφιακού πνεύματος, υποστηριζόμενου από επιχειρηματικό πνεύμα ανοικτό στις τεχνολογίες πληροφοριών
- η τοποθέτηση της κοινωνίας της πληροφορίας στην υπηρεσία της κοινωνικής ένταξης.

Για να επιτευχθούν οι ανωτέρω στόχοι, η Επιτροπή ενέκρινε τον Μάιο του 2000 το σχέδιο δράσης «eEurope 2002». Οι βασικές ενέργειες αποσκοπούσαν στην ανάπτυξη φθηνότερου, ταχύτερου και ασφαλούς διαδικτύου, στην προώθηση των επενδύσεων κεφαλαίων και ανθρώπινου δυναμικού και στην τόνωση της χρήσης του Διαδικτύου.

Το σχέδιο δράσης eEurope 2005 είναι ο διάδοχος του eEurope 2002. Το eEurope 2005 έχει ως κεντρικό άξονα την παροχή ευρυζωνικής πρόσβασης σε ανταγωνιστικές τιμές, την ενίσχυση της ασφάλειας των δικτύων και τη διάδοση της χρήσης των τεχνολογιών των πληροφοριών στη δημόσια διοίκηση (*Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2009β).*

Η πρωτοβουλία «i2010», η οποία ξεκίνησε τον Ιούνιο του 2005, αποτελεί το νέο στρατηγικό πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Επιτροπής στον τομέα της κοινωνίας της πληροφορίας και των μέσων μαζικής ενημέρωσης. Το i2010 αποτελεί την πρώτη πρωτοβουλία της Επιτροπής στο πλαίσιο της αναθεωρημένης στρατηγικής της Λισσαβόνας (*Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2009γ).*

Το **Πρόγραμμα Δράσης** i2010 είναι το νέο στρατηγικό πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Επιτροπής που καθορίζει τις γενικές πολιτικές κατευθύνσεις για την κοινωνία της πληροφορίας και τα μέσα ενημέρωσης. Αυτή η νέα ενοποιημένη πολιτική αποσκοπεί κυρίως στην ενθάρρυνση της γνώσης και της καινοτομίας, ώστε να ενισχυθεί η ανάπτυξη καθώς και η δημιουργία περισσότερων και καλύτερης ποιότητας θέσεων απασχόλησης.

Το Πρόγραμμα Δράσης i2010 κινείται γύρω από τρεις βασικούς άξονες: i) την αγορά, ii) τις επενδύσεις, iii) την ποιότητα ζωής και ***βασίζεται σε τρεις προτεραιότητες***:

- την υλοποίηση ενός ενιαίου ευρωπαϊκού χώρου της πληροφορίας που θα ενθαρρύνει μια ανοιχτή και ανταγωνιστική εσωτερική αγορά για την κοινωνία της πληροφορίας και των μέσων ενημέρωσης

- την ενίσχυση της καινοτομίας και των επενδύσεων στην έρευνα, στις τεχνολογίες της πληροφορίας και της επικοινωνίας (ΤΠΕ)
- μια ευρωπαϊκή κοινωνία της πληροφορίας χωρίς αποκλεισμούς, με διασφάλιση της ηλεκτρονικής προσβασιμότητας, η οποία δίνει προτεραιότητα στην αναβάθμιση των δημόσιων υπηρεσιών και της ποιότητας ζωής.

Οι ***στρατηγικοί στόχοι του εν λόγω προγράμματος*** είναι οι ακόλουθοι: *(Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2006)*

- Κανένας πολίτης δε θα μείνει στο περιθώριο (ηλεκτρονική ένταξη)
- Επίτευξη αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας
- Ψηφιοποίηση νευραλγικών υπηρεσιών σημαντικού ενδιαφέροντος για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις
- Δημιουργία καταλυτικών παραγόντων για την ανάπτυξη της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης
- Ενίσχυση της συμμετοχής των πολιτών και ενδυνάμωση των δημοκρατικών διαδικασιών.

Εντός του ανωτέρω πλαισίου, οι βασικές υπηρεσίες που έχουν καθοριστεί από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, ως υπηρεσίες αναφοράς για τη μέτρηση της εξέλιξης του e-government στα κράτη μέλη της Ε.Ε είναι:

Δημόσιες Υπηρεσίες προς τους πολίτες

- Πληρωμή φόρων
- Αναζήτηση εργασίας μέσω κέντρων εύρεσης εργασίας
- Βοήθεια από κοινωνικές υπηρεσίες
- Επίδομα ανεργίας
- Οικογενειακό επίδομα
- Ιατρικά έξοδα (επιστροφή ή άμεση πληρωμή)
- Φοιτητικό επίδομα
- Προσωπικά έγγραφα (διαβατήριο & άδεια οδήγησης)
- Ταξινόμηση οχήματος (καινούργιο, μεταχειρισμένο, εισαγόμενο)
- Αίτηση άδειας οικοδόμησης
- Αναφορά στην αστυνομία
- Δημόσιες βιβλιοθήκες (διαθεσιμότητα καταλόγων και εργαλεία αναζήτησης)
- Αίτηση και έκδοση πιστοποιητικών (γέννησης, γάμου)

- Εγγραφή σε πανεπιστήμιο
- Γνωστοποίηση αλλαγής κατοικίας
- Υπηρεσίες συναφείς με την υγεία (π.χ. διαθέσιμες υπηρεσίες στα διάφορα νοσοκομεία, λίστες αναμονής, ιατρικά ραντεβού)

Δημόσιες Υπηρεσίες προς τις επιχειρήσεις

- Φόρος εισοδήματος / εργοδοτική εισφορά: εγγραφή, πληρωμή
- Δημοτικός φόρος: δήλωση, ειδοποίηση, πληρωμή
- Εγγραφή, δήλωση, πληρωμή Φόρου Προστιθέμενης Αξίας (ΦΠΑ)
- Σύσταση εταιρειών
- Παροχή δεδομένων για επίσημα στατιστικά στοιχεία
- Άδειες σχετικές με το περιβάλλον (συμπεριλαμβανομένων και των αναφορών)
- Δημόσιες προμήθειες.

6.3. ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Σε εθνικό επίπεδο, το κύριο χρηματοδοτικό μέσο έργων και δράσεων για την μετάβαση στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση υπήρξε κατά τα τελευταία χρόνια το χρηματοδοτούμενο, από το Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης 2000-2006 (Γ΄ ΚΠΣ) Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Κοινωνία της Πληροφορίας» (ΕΠ «ΚτΠ»). Το Υπουργείο Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και συγκεκριμένα η Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, στο πλαίσιο της αρμοδιότητάς τους σε ζητήματα Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, σχεδίασαν, ολοκλήρωσαν και συνεχίζουν να υλοποιούν έργα Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ), που αποτελούν τα δομικά στοιχεία και σηματοδοτούν την αφετηρία της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα. Ενδεικτικά αναφέρονται *(Υπουργείο Εσωτερικών, 2008α, Υπουργείο Εσωτερικών, 2008β & Ε.Π. Κοινωνία της Πληροφορίας, 2009)*:

- Το **Έργο “ΣΥΖΕΥΞΙΣ”** *(http://www.syzefxis.gov.gr)* αποτελεί έργο παροχής τηλεπικοινωνιακών και τηλεματικών υπηρεσιών μεγάλης έκτασης και κλίμακας. Καλύπτει σχεδόν το σύνολο της Ελληνικής

Επικράτειας. Αναφέρεται σε φορείς του ελληνικού δημόσιου τομέα, οι ανάγκες των οποίων δεν περιορίζονται σε απλές τηλεφωνικές συνδέσεις αλλά επεκτείνονται σε προηγμένες υπηρεσίες φωνής, δεδομένων και εικόνας. Στόχος του έργου είναι να αποτελέσει το Εθνικό Δίκτυο της Δημόσιας Διοίκησης, το οποίο θα προσφέρει στους φορείς που εντάσσονται σε αυτό ευρυζωνικές υπηρεσίες πρόσβασης στο Internet και υπηρεσίες ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, υποδομή ασφάλειας για την έκδοση ψηφιακών πιστοποιητικών, ηλεκτρονικό σύστημα τηλεκπαίδευσης, υπηρεσίες τηλεδιάσκεψης καθώς και δωρεάν τηλεφωνία για όλες τις συνδεδεμένες υπηρεσίες.

- Η **Εθνική Διαδικτυακή Πύλη «ΕΡΜΗΣ»** (*http://www.ermis.gov.gr*) αποτελεί την ενιαία Κυβερνητική Διαδικτυακή Πύλη της Δημόσιας Διοίκησης για την πληροφόρηση πολιτών και επιχειρήσεων και την ασφαλή διεκπεραίωση υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Είναι το εθνικό σημείο αναφοράς και θα λειτουργεί ως υπηρεσία μιας στάσης για την ψηφιακή επικοινωνία των πολιτών και των επιχειρήσεων με τη δημόσια διοίκηση, μέσω της αυτόματης σύνδεσης με τους κατάλληλους δημόσιους δικτυακούς τόπους.

  Η Διαδικτυακή Πύλη «ΕΡΜΗΣ» παρέχει από ένα κεντρικό σημείο ολοκληρωμένη ενημέρωση στους πολίτες και τις επιχειρήσεις σχετικά με τις συναλλαγές τους με τη δημόσια διοίκηση (φυσικές ή ηλεκτρονικές), καθώς και επιλεγμένες υπηρεσίες ηλεκτρονικών συναλλαγών, μέσω των οποίων οι πολίτες μπορούν να εξυπηρετηθούν ηλεκτρονικά. Από επιχειρησιακής πλευράς, η Πύλη ΕΡΜΗΣ αποτελεί το «ηλεκτρονικό πολυκατάστημα» της δημόσιας διοίκησης και κινείται σε τρεις βασικούς άξονες που αφορούν α) την παροχή πληροφοριών, β) τη διαλειτουργικότητα και γ) την ασφάλεια των συναλλαγών.

- Με τη δημιουργία και θεσμοθέτηση **Ενιαίου Συστήματος Διαλειτουργικότητας,** θα δημιουργηθούν ενιαίοι κανόνες για την τυποποιημένη ψηφιακή επικοινωνία μεταξύ υπηρεσιών και πληροφοριακών συστημάτων του δημόσιου τομέα, έτσι ώστε να παρέχεται πλήρης εξυπηρέτηση στους ενδιαφερόμενους. Το έργο αυτό θα έχει ως άμεσο αποτέλεσμα τη δημιουργία των Ολοκληρωμένων Συναλλαγών, που έχουν θεσμοθετηθεί με το ν. 3242/2004.

- Με τη δημιουργία **Ενιαίου Συστήματος Αυθεντικοποίησης και Ασφάλειας των Συναλλαγών**, ο ενδιαφερόμενος - πολίτης ή επιχείρηση- θα υποβάλλει, με ηλεκτρονική υπογραφή, το αίτημά του στην Εθνική Διαδικτυακή Πύλη, όπου θα διαπιστώνεται η ταυτότητά του και θα δρομολογείται η αίτησή του στην αρμόδια Υπηρεσία, διασφαλίζοντας έτσι την ασφάλεια, την εγκυρότητα και τη νομιμότητα των ψηφιακών συναλλαγών.
- Το έργο της δωρεάν ηλεκτρονικής διάθεσης της Νομοθεσίας (*http://www.e-themis.gov.gr*) στους πολίτες, τις επιχειρήσεις και τους φορείς του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα **(ΡΑΠΤΑΡΧΗΣ)**. Ο Διαρκής Κώδικας Νομοθεσίας (Δ.Κ.Ν.) περιέχει την ελληνική νομοθεσία από συστάσεως του Ελληνικού Κράτους, δηλαδή από το 1834 έως σήμερα. Περιλαμβάνει νόμους, διατάγματα και κανονιστικές αποφάσεις και μοναδική πηγή άντλησης των σχετικών πληροφοριών και ενημέρωσής του είναι η εφημερίδα της Κυβέρνησης (ΦΕΚ). Όλη η νομοθεσία, μαζί με τα σχετικά ευρετήρια και τις θεματικές ενότητες, περιλαμβάνεται σε 111 αριθμημένους τόμους. Ιδρυτής και δημιουργός του Δ.Κ.Ν. υπήρξε ο Παντελής Ραπτάρχης ο οποίος διατήρησε τον Δ.Κ.Ν. σαν ιδιωτική επιχείρηση μέχρι το 1978, οπότε και τον δώρισε στο ελληνικό δημόσιο (σχετικός νόμος 805/1978). Το κυριότερο πλεονέκτημα της παρεχόμενης υπηρεσίας αποτελεί η θεματική κατηγοριοποίηση των νομοθετημάτων, η οποία λειτουργεί καθοδηγητικά, διευκολύνοντας τον αναγνώστη στην εύρεση του ζητούμενου λήμματος σε σύντομο χρονικό διάστημα και η διατήρηση της πλήρους ιστορικότητας της νομοθεσίας.
- Το **έργο έρευνας και ανάπτυξης "SemanticGov",** χρηματοδοτούμενο από Πρόγραμμα της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Στόχος του εν λόγω έργου είναι η αξιοποίηση των προηγμένων τεχνολογιών "Semantic Web" για την ανάπτυξη μιας υποδομής λογισμικού, κατάλληλης για την παροχή ηλεκτρονικών πανευρωπαϊκών υπηρεσιών, δηλαδή υπηρεσιών που παρέχονται στους ευρωπαίους πολίτες και τις επιχειρήσεις με τρόπο ενιαίο, ομοιόμορφο και ανεξάρτητο του τόπου εγκατάστασης, μετακίνησης ή διαμονής τους.
- Το **TAXISnet,** (*http://www.gsis.gr/*) για την ηλεκτρονική υποβολή δηλώσεως φορολογίας εισοδήματος, περιοδικών και συγκεντρωτικών

καταστάσεων ΦΠΑ, συγκεντρωτικών καταστάσεων πελατών – προμηθευτών, για τον ηλεκτρονικό Κώδικα Βιβλίων και Στοιχείων κ.λπ., μέσω της πύλης της Γενικής Γραμματείας Πληροφοριακών Συστημάτων.

- Το **IKAnet** (http://www.ika.gr) καλύπτει το χώρο των ασφαλιστικών εισφορών, των παροχών, της υγείας, της οικονομικής διαχείρισης και του μητρώου ασφαλισμένων. Δομικό του στοιχείο είναι η Αναλυτική Περιοδική Δήλωση (ΑΠΔ), ο νέος μηχανισμός δήλωσης ασφαλιστικών στοιχείων, που καταργεί τα ένσημα καθώς και η χορήγηση ασφαλιστικής ενημερότητας μέσω διαδικτύου. Απώτερος στόχος είναι η ένταξη στο έργο της αυθεντικοποίησης 300.000 επιχειρήσεων, ώστε να διεκπεραιώνονται ηλεκτρονικά και με ασφάλεια οι συναλλαγές τους με τον ασφαλιστικό οργανισμό.
- **Τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ) και το e-KEP** (http://www.kep.gov.gr) αποτελούν το κατεξοχήν όχημα για την προώθηση της διοικητικής μεταρρύθμισης στη δημόσια διοίκηση με την καθιέρωση μιας διαφορετικής αντίληψης διοικητικής λειτουργίας. Αποτελούν τα πιο φιλικά, ευέλικτα, προσιτά και αναγνωρίσιμα σημεία επαφής και εξυπηρέτησης των πολιτών, ενώ υπάρχει δυνατότητα υποβολής και ηλεκτρονικών αιτήσεων. Αποστολή τους είναι η παροχή διοικητικών πληροφοριών, η διεκπεραίωση υποθέσεων των πολιτών ή των επιχειρήσεων από την υποβολή της αίτησης μέχρι την έκδοση της τελικής πράξης, σε συνεργασία με τις καθ' ύλην αρμόδιες υπηρεσίες. Αυτή τη στιγμή, τα ΚΕΠ διεκπεραιώνουν 1024 περίπου πιστοποιημένες διαδικασίες, από τις οποίες 90 μπορούν να δρομολογηθούν ηλεκτρονικά μετά τη σχετική εγγραφή του χρήστη στην πύλη των ΚΕΠ.
- **Ο Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ)** (http://www.oaed.gr) προσφέρει υπηρεσίες ηλεκτρονικής εύρεσης εργασίας.
- **Το Εθνικό Τυπογραφείο** (http://www.et.gr) προσφέρει υπηρεσίες παραγγελίας, λήψης και αναζήτησης Φύλλων της Εφημερίδας της Κυβέρνησης, του Ανώτατου Συμβουλίου επιλογής προσωπικού (ΑΣΕΠ) κ.λπ.
- **Τα Ολοκληρωμένα Πληροφοριακά Συστήματα** Περιφερειών (Ο.Π.Σ.Π.) και Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων (Ο.Π.Σ. Ν.Α.).

- **Το Τηλεφωνικό Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών στον αριθμό 1500,** που λειτουργεί όλο το εικοσιτετράωρο, ως γραμμή επικοινωνίας με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις για κάθε διοικητική πληροφορία καθώς και για την έκδοση πιστοποιητικών και βεβαιώσεων.

Άλλες χρήσιμες ιστοσελίδες Φορέων, που συμβάλλουν στη γενικότερη προσπάθεια εφαρμογής της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην χώρα μας, παρατίθενται κατωτέρω στον Πίνακα 6.1.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.1.

Ιστοσελίδες δημοσίων φορέων που συμβάλλουν στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση

Δημόσιος φορέας	**Διεύθυνση ιστοσελίδας**
Ε.Π. Κοινωνία της Πληροφορίας «Ψηφιακή Σύγκλιση»	*http://www.infosoc.gr/infosoc/el-GR/*
Παρατηρητήριο για την Κοινωνία της Πληροφορίας	*http://www.observatory.gr/page/default.asp?id=4*
Υπουργείο Εσωτερικών, Αποκέντρωσης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης	*http://www.gspa.gr*
Υπουργείο Εσωτερικών, Αποκέντρωσης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης	*http://www.ypes.gr*
Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Διοικητική Μεταρρύθμιση	*http://www.epdm.gr/*
Ελληνικό Πλαίσιο Παροχής Υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και Πρότυπα Διαλειτουργικότητας	*http://www.e-gif.gov.gr/portal/page/portal/egif/*

Πηγή: Υπουργείο Εσωτερικών (2008β)

Με τη δημιουργία εθνικής δημόσιας πύλης στο Διαδίκτυο, τη δημιουργία εθνικού συστήματος αυθεντικοποίησης και ασφάλειας των συναλλαγών και την υλοποίηση του εθνικού συστήματος διαλειτουργικότητας, η Ελλάδα αναπτύσσει και θεσμοθετεί ενιαίους κανόνες για την ηλεκτρονική επικοινωνία των δημόσιων υπηρεσιών. Τα τρία αυτά έργα οριοθετούν τη φάση "εισόδου" στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση και καθορίζουν το τεχνικό και θεσμικό πλαίσιο που είναι απαραίτητο για τη δημιουργία online συναλλαγών. Χωρίς αυτό το πλαίσιο, δεν είναι δυνατόν να λάβουν χώρα νόμιμες ηλεκτρονικές συναλλαγές και γι' αυτόν το λόγο τα παραπάνω έργα

θεωρούνται ως το "εναρκτήριο λάκτισμα" για τη δημιουργία της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στη χώρα μας.

Με το νόμο 3312/2005 για την προώθηση των επιχειρησιακών προγραμμάτων της προγραμματικής περιόδου 2007-2013, στο Υπουργείο Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης σχεδιάσθηκε και προωθείται το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ 2007-2013», ένα μεγάλο μέρος του οποίου αφορά στον ψηφιακό μετασχηματισμό της δημόσιας διοίκησης (*Υπουργείο Εσωτερικών, 2007)*.

Όμως, το πέρασμα στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση, εκτός από μεγάλα έργα υποδομών και εφαρμογών πληροφορικής και επικοινωνιών, καθώς και από πληροφοριακά συστήματα εθνικής εμβέλειας, απαιτεί και έργα μικρότερα, συμπληρωματικά προς τα αντίστοιχα μεγάλα έργα που συγχρηματοδοτούνται από τα διαρθρωτικά Ταμεία. Τα έργα αυτά για αρκετά χρόνια αποτελούν το αντικείμενο χρηματοδότησης τριετών Επιχειρησιακών Προγραμμάτων με την ονομασία «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» *(Υπουργείο Εσωτερικών, 2008γ).* Το Πρόγραμμα αυτό, που χρηματοδοτείται από εθνικούς πόρους, μπορεί να χαρακτηριστεί ως κατ΄ εξοχήν χρηματοδοτικό μέσο ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, διότι έχει τη δυνατότητα να χρηματοδοτεί δράσεις και έργα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, όπως είναι τα εξής:

- Ανάπτυξη και ενίσχυση των υπηρεσιών μιας στάσης
- Εξυπηρέτηση ειδικών ομάδων πολιτών
- Οργανωτικός ανασχεδιασμός με χρήση και αξιοποίηση των ΤΠΕ
- Ανάπτυξη πιστοποιημένων δικτυακών τόπων και κυβερνητικών πυλών
- Άρση Διοικητικών Εμποδίων και ανασχεδιασμός διοικητικών διαδικασιών
- Ασφάλεια ψηφιακών συναλλαγών
- Τυποποίηση της ψηφιακής συνεργασίας μεταξύ δημόσιων υπηρεσιών.

6.4. ΟΦΕΛΗ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΤΗΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΣΕ ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

Το 2005, καταρτίστηκε από την Επιτροπή Πληροφορικής[9] μια ολοκληρωμένη Ψηφιακή Στρατηγική για τη χώρα, που αναφέρεται στην περίοδο 2006-2013 *(Υπουργείο Οικονομίας & Οικονομικών, 2005).* Η Ψηφιακή Στρατηγική 2006-2013 αποσκοπεί στην πραγματοποίηση ενός «ψηφιακού άλματος» στην παραγωγικότητα και την ποιότητα ζωής, αναδεικνύοντας τις τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών καθώς και τις νέες δεξιότητες ως βασική στρατηγική κατεύθυνση της χώρας. Έχοντας θέσει τους στρατηγικούς στόχους, η Επιτροπή Πληροφορικής ακολούθησε τέσσερα βήματα προκειμένου να χαράξει την ψηφιακή πορεία της χώρας για την περίοδο 2006-2013.

- **Βήμα 1ο:** Διάγνωση / εντοπισμός της ρίζας των προβλημάτων που δυσχεραίνουν τη διάδοση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών στη χώρα.
- **Βήμα 2ο:** Ανάλυση των διεθνών πολιτικών που αφορούν στην Κοινωνία της Πληροφορίας και στις νέες τεχνολογίες. Εντοπισμός των καλών παραδειγμάτων αλλά και των αποτυχιών άλλων χωρών.
- **Βήμα 3ο:** Μελέτη των διεθνών και Ευρωπαϊκών εξελίξεων στον τομέα της Κοινωνίας της Πληροφορίας (πολιτική της Ε.Ε. i2010)
- **Βήμα 4ο:** Διαμόρφωση των βασικών κατευθύνσεων της ψηφιακής στρατηγικής για την περίοδο έως το 2013, με συνεκτίμηση των ιδιαιτεροτήτων της ελληνικής οικονομίας και κοινωνίας.

Η ψηφιακή στρατηγική 2006-2013 ενισχύει το ρόλο του υφιστάμενου Επιχειρησιακού Προγράμματος «Κοινωνία της Πληροφορίας», ενισχύοντας τους στρατηγικούς του στόχους. Παράλληλα, η νέα ψηφιακή στρατηγική απαντά στις προκλήσεις της Δ' Προγραμματικής Περιόδου (2007-2013) καθώς και στη Διοικητική Μεταρρύθμιση και είναι συμβατή με τη νέα ευρωπαϊκή πολιτική για την Κοινωνία της Πληροφορίας «i2010» και το σχέδιο δράσης «Jobs & Growth» που

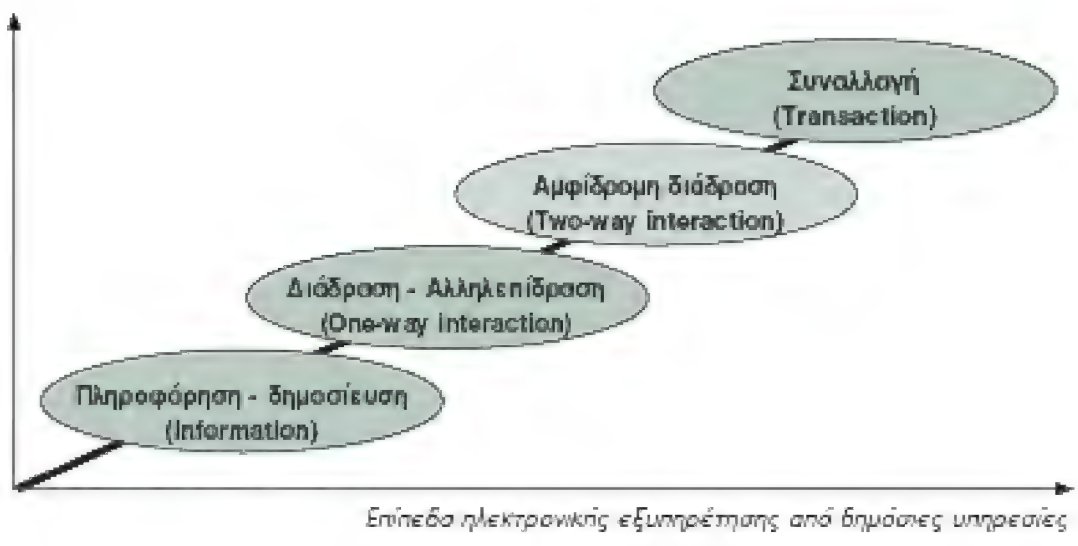
9 Αποτελεί το ανώτατο θεσμοθετημένο όργανο για την κατάρτιση της στρατηγικής και την ανάπτυξη της Πληροφορικής στη χώρα μας

καταρτίσθηκαν κατά το πρώτο εξάμηνο του 2005 *(Ψηφιακή Σύγκλιση - Ε.Π. Κοινωνία της Πληροφορίας, 2009).*

Η Ευρωπαϊκή Ένωση, προκειμένου να μελετήσει το ποσοστό ηλεκτρονικής ωρίμανσης των δημοσίων οργανώσεων, υιοθέτησε μια μέθοδο κατάταξης των δημόσιων υπηρεσιών σε ένα από τα κατωτέρω αναφερόμενα τέσσερα (4) επίπεδα (Σχήμα 6.2):

- **Α΄ επίπεδο: Πληροφόρηση – Δημοσίευση (information)**. Παροχή μόνο πληροφοριακού υλικού σχετικά με τον τρόπο διεκπεραίωσης της διοικητικής διαδικασίας.
- **Β΄ επίπεδο: Διάδραση – Αλληλεπίδραση (one-way interaction).** Παροχή πληροφοριακού υλικού για τον τρόπο διεκπεραίωσης της διοικητικής διαδικασίας καθώς και επίσημο υλικό, το οποίο οι χρήστες μπορούν να μεταφορτώσουν στον υπολογιστή τους και να χρησιμοποιήσουν κατά τη συναλλαγή τους με το δημόσιο φορέα.
- **Γ΄ επίπεδο: Αμφίδρομη διάδραση (two-way interaction).** Εκτός από παροχή πληροφοριακού υλικού, οι δημόσιες υπηρεσίες προσφέρουν on line έντυπα για συμπλήρωση και ηλεκτρονική αποστολή, ενώ παρέχουν ταυτόχρονα ασφάλεια συναλλαγών με αναγνώριση, ταυτοποίηση και προστασία των δεδομένων που αποστέλλονται από το χρήστη.
- **Δ΄ επίπεδο: Συναλλαγή (transaction).** Δυνατότητα πλήρους υποκατάστασης των αντίστοιχων μη ηλεκτρονικών υπηρεσιών με ολοκλήρωση των συναλλαγών που περιλαμβάνει ο δημόσιος φορέας, με απώτερο στόχο την καινοτομία.

Ιδιαίτερα, η μετάβαση από την απλή δημοσίευση πληροφοριών στην προσθήκη αλληλεπιδραστικών στοιχείων είναι σημαντική, διότι προσθέτει τη διάσταση του διαλόγου με τους πολίτες. Απώτερος σκοπός βέβαια της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης δεν είναι η παροχή απλά ορισμένων ηλεκτρονικών διευκολύνσεων αλλά η ολοκληρωμένη παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών και τελικά η αναδιοργάνωση των δημόσιων υπηρεσιών, ώστε να προσφέρουν μέσω της τεχνολογίας βελτιωμένες και καινοτόμες υπηρεσίες.



ΣΧΗΜΑ 6.2.

Το περίγραμμα της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, (Υπουργείο Εσωτερικών, 2008α)

Βάσει των ανωτέρω, συνάγεται ότι η ηλεκτρονική διακυβέρνηση συνδέεται με ευρύτατες οργανωτικές αλλαγές στο εσωτερικό της δημόσιας διοίκησης σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο, με προφανή οφέλη για τον πολίτη, τις επιχειρήσεις, την ίδια τη δημόσια διοίκηση. Τα οφέλη θα είναι τα εξής *(Πρόγραμμα ΔΙΚΤΥΩΘΕΙΤΕ, 2009):*

1. Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση θα απευθύνεται στους πολίτες και τις επιχειρήσεις για να ικανοποιήσει τις ανάγκες τους για τη διαβίωση, την εργασία και την επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα και την Ευρώπη, ως χρηστών των διοικητικών υπηρεσιών, ως φορολογούμενων και ως συμμέτοχων στη δημοκρατία.

2. Οι δημόσιες υπηρεσίες συνεχώς θα σχεδιάζουν τις διαδικασίες τους από τη σκοπιά του χρήστη. Αυτό σημαίνει ότι θα λαμβάνονται υπόψη οι απαιτήσεις, οι προτεραιότητες και οι προτιμήσεις κάθε μεμονωμένης κατηγορίας χρηστών.

3. Οι επικοινωνίες και οι συναλλαγές των πολιτών και των επιχειρήσεων με τις δημόσιες υπηρεσίες θα εξασφαλίζουν την ασφάλεια των συναλλαγών, την προστασία των προσωπικών δεδομένων και τις θεσμικές απαιτήσεις για τη διενέργεια νόμιμων διοικητικών συναλλαγών. Στο πλαίσιο αυτό, θα αναπτύσσονται συναλλαγές σε πραγματικό χρόνο (online) σε ολόκληρη την Ευρώπη, με τη βοήθεια ενός πανευρωπαϊκού διαλειτουργικού συστήματος αναγνώρισης και αυθεντικοποίησης των συναλλαγών.

4. Όλοι πρέπει να συμμετέχουν ισότιμα στην κοινωνία της γνώσης, χωρίς γεωγραφικούς, οικονομικούς, ηλικιακούς, κοινωνικούς και πολιτισμικούς αποκλεισμούς (ηλεκτρονική ένταξη).

5. Με την άρση των τεχνικών, νομικών και άλλων εμποδίων, θα εξασφαλίζεται η ηλεκτρονική προσβασιμότητα στο σύνολο του ευρωπαϊκού χώρου.

6. Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση θα δίνει την ευκαιρία για τη δημιουργία παραγωγικών και αποτελεσματικών δημόσιων διοικήσεων, που θα αυξάνουν την αποδοτικότητά τους και θα διαθέτουν στους πολίτες και τις επιχειρήσεις προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας.

7. Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση μπορεί να συνεισφέρει στη βελτίωση των διαδικασιών των δημόσιων προμηθειών, δεδομένου ότι τα κράτη πραγματοποιούν προμήθειες, που αντιστοιχούν στο 15% του Ακαθάριστου Εθνικού Εισοδήματος. Οι κρατικές προμήθειες σταδιακά θα γίνονται ηλεκτρονικά, έτσι ώστε όλες οι ενδιαφερόμενες εταιρείες να μπορούν να συμμετέχουν στους σχετικούς διαγωνισμούς.

8. Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση μπορεί να διευκολύνει την ελεύθερη διακίνηση ανθρώπων, κεφαλαίων, αγαθών και υπηρεσιών μεταξύ των κρατών-μελών και να συμβάλει στη δημιουργία της ενωμένης Ευρώπης. Οι ευρωπαϊκές διασυνοριακές εφαρμογές μπορούν να αναπτύσσονται σε μεγάλο εύρος όπως για την πρόνοια, την ανεύρεση εργασίας, την απόκτηση αδειών, την ίδρυση νέων εταιρειών, την απόδοση του ΦΠΑ κ.λπ.

6.5. ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΚΑΙ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟ ΠΟΥ ΥΠΟΣΤΗΡΙΖΟΥΝ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΙΚΗΣ ΕΞΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Ηλεκτρονικά εργαλεία και σχετικό λογισμικό, που να υποστηρίζουν το στρατηγικό σχεδιασμό, την εφαρμογή της τεχνικής εξισορροπημένης μέτρησης απόδοσης (balanced scorecard), τη διοίκηση μέσω στόχων και την παρακολούθηση και μέτρηση των αποτελεσμάτων στη βάση καθορισμένων δεικτών, αναπτύσσονται παγκοσμίως από εταιρείες ανάπτυξης λογισμικού. Σε ορισμένες περιπτώσεις προσφέρεται και ελεύθερο λογισμικό για χρήση ή για δοκιμή από τους ενδιαφερόμενους φορείς. Με την δυνατότητα χρήσης παραδειγμάτων, διαγραμμάτων, στρατηγικών χαρτών, πινάκων S.W.O.T. κ.λπ. , κάθε δημόσια οργάνωση μπορεί να επιτύχει ένα πολύ υψηλό βαθμό αυτοματοποίησης των διεργασιών και των διαδικασιών που εφαρμόζει, προκειμένου να βελτιστοποιήσει το σύνολο της απόδοσής της.

Το Ινστιτούτο Εφαρμογής της Τεχνικής Εξισορροπημένης Μέτρησης Απόδοσης (Balanced Scorecard Institute), μια εταιρεία εφαρμογής στρατηγικής διοίκησης, βοηθά ιδιωτικές, δημόσιες οργανώσεις και μη κυβερνητικούς οργανισμούς να επιτύχουν τους στόχους τους μέσω της βελτίωσης της στρατηγικής τους, προσφέροντας πληροφόρηση στην ιστοσελίδα του, εκπαίδευση, συμβουλευτικές υπηρεσίες και δυνατότητα απόκτησης σχετικής πιστοποίησης. Μέσω μιας μεθοδολογίας εννέα βημάτων, ανόμοια δεδομένα «μεταμορφώνονται» σε πληροφορίες και γνώσεις, ώστε να μπορούν οι οργανώσεις να λαμβάνουν καλύτερες αποφάσεις *(Balanced Scorecard Institute, 2009).*

Το λογισμικό, το οποίο θα επιλέξει η κάθε οργάνωση, πρέπει αφενός να συμμορφώνεται με τη μεθοδολογία της στρατηγικής διοίκησης και το σύστημα των Kaplan & Norton και αφετέρου να είναι φιλικό στο χρήστη. Θα πρέπει να αποτελεί σύστημα στρατηγικού προγραμματισμού και διαχείρισης πόρων, που να ευθυγραμμίζεται και προσαρμόζεται με τη «στρατηγική εικόνα» κάθε οργάνωσης. Επίσης, θα πρέπει να βοηθά στο συντονισμό των διαδικασιών - στο πλαίσιο του οράματος και της στρατηγικής του οργανισμού – για την επίτευξη των στόχων των ομάδων αλλά και των μεμονωμένων ατόμων.

Σε τεχνικό επίπεδο, πρέπει να μπορεί να προσδιορίζεται κάθε όρος και να προστίθενται τυχόν καθορισμένες από το χρήστη στήλες, όπως ημερομηνίες αναθεώρησης, βασικά πεδία και κύρια σημεία, συνδέσεις με εξωτερικά έγγραφα, κωδικοί λογαριασμών, προϋπολογισμοί κλπ. Ένα λογισμικό στρατηγικού προγραμματισμού πρέπει να είναι ευέλικτο και προσαρμόσιμο με καθορισμένες από το χρήστη στήλες, με δυνατότητα δημιουργίας στρατηγικού σχεδίου με τρόπο εύκολο και φιλικό.

Στο πρόγραμμα, θα πρέπει να εμφανίζονται ενότητες όπως Όραμα / Αποστολή, Στρατηγικός Χάρτης, Εξισορροπημένη Μέτρηση Απόδοσης, Πίνακες, Πεδία Επιλογών ενοτήτων (Vision/Mission, Strategy Map, Balanced Scorecard, Drill-Down Dashboard και Options Modules). Πρέπει να δίνεται η δυνατότητα δημιουργίας ενός νέου ή διαγραφής ενός υπάρχοντος στρατηγικού σχεδίου, να δημιουργούνται αντίγραφα ενός ολόκληρου στρατηγικού σχεδίου, να επιτρέπεται η εισαγωγή και εξαγωγή αρχείων και επιπλέον να εμφανίζονται παραδείγματα για επιχειρησιακή χρήση. Αναγκαίος θεωρείται και ο έλεγχος ακεραιότητας με έλεγχο όλων των συνδέσμων μεταξύ των πινάκων της βάσης δεδομένων, ενώ μια τελική λίστα ελέγχου θα πρέπει εύκολα να παράγεται και να εξάγεται σε ένα εύχρηστο λογιστικό φύλλο.

Επίσης, απαραίτητη είναι η εμφάνιση των αρχείων του προγράμματος με όλα τα σημαντικά και κρίσιμα γεγονότα και ταυτόχρονα ο έλεγχος όλων των συνδέσμων μεταξύ των βάσεων δεδομένων. Τέλος, αναγκαία κρίνεται η εύκολη δυνατότητα αποθήκευσης (database file backup) του αρχείου με το σύνολο της ολοκληρωμένης βάσης δεδομένων.

Είναι βέβαιο ότι η εφαρμογή στρατηγικού προγραμματισμού και εξισορροπημένης μέτρησης απόδοσης σε μια δημόσια Υπηρεσία αποτελεί πάντοτε ένα καλό παράδειγμα αξιοποίησης ηλεκτρονικών εργαλείων προς την κατεύθυνση εφαρμογής στην πράξη του μοντέλου διοίκησης μέσω στόχων. Επίσης, η χρήση ηλεκτρονικών εργαλείων και σχετικού λογισμικού διασφαλίζει την ορθή αποτύπωση των διαδικασιών σε ένα φορέα και ταυτόχρονα συντελεί στην εμπέδωση ενός πλαισίου εμπιστοσύνης σε όλους τους εμπλεκόμενους, κατά την εφαρμογή της διοίκησης μέσω στόχων.

Στο Παράρτημα 6.1., παρουσιάζεται μια σειρά διαφανειών των Αντώνη Στασή και Νίκου Σαριδάκη, στελεχών της Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης του Υπουργείου Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, οι οποίες αφορούν στην πιλοτική εφαρμογή στρατηγικού προγραμματισμού και εξισορροπημένης στοχοθεσίας - με χρήση λογισμικού *(Strategy Map Balanced Scorecard, 2009)* - στην Περιφέρεια Αττικής.

Στην πιλοτική αυτή εφαρμογή – ακολουθώντας τα διαδοχικά βήματα του προγράμματος - καταγράφονται το όραμα, η αποστολή, οι αξίες και οι πολιτικές της δημόσιας αυτής οργάνωσης. Εμφανίζονται οι στρατηγικές επιλογές και οι αντικειμενικοί στόχοι του οργανισμού, προσδιορίζονται οι δείκτες επίδοσης, οι μονάδες μέτρησης της απόδοσης, καθώς και τα χρονοδιαγράμματα υλοποίησης των στόχων σε σχέση με τον αρχικό προγραμματισμό. Επίσης, καταγράφονται τα δυνατά σημεία, οι ευκαιρίες, καθώς και οι αδυναμίες και απειλές του εξεταζόμενου οργανισμού, ενώ με τη σχηματική απεικόνιση των αλληλεπιδράσεων «οπτικοποιούνται» τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει η δημόσια οργάνωση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΘΕΜΑΤΙΚΗΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ 6

<u>Ελληνική Βιβλιογραφία</u>

1. **Στασής Α., Σαριδάκης Ν.** (2009), *«Η συμβολή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των δημοσίων υπηρεσιών», Υπουργείο Εσωτερικών, Αποκέντρωσης & Ηλεκτρ. Διακυβέρνησης,* Αθήνα
2. **Υπουργείο Εσωτερικών** (2007), *«Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013»,* Αθήνα.
3. **Υπουργείο Εσωτερικών, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης** (2008α), *«Ψηφιακή Δημόσια Διοίκηση για όλους»,* Εθνικό Τυπογραφείο, Αθήνα.
4. **Υπουργείο Εσωτερικών, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης** (2008β), *«Καταγραφή Δικτυακών Τόπων Δημοσίων Υπηρεσιών και άλλων Φορέων»,* Εθνικό Τυπογραφείο, Αθήνα.
5. **Υπουργείο Εσωτερικών, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης** (2008γ), *Επιχειρησιακό Πρόγραμμα ΠΟΛΙΤΕΙΑ 2008-2010 «Εθνικό Σχέδιο Δράσεων για την Δημόσια Διοίκηση 2008-2010»,* Αθήνα.
6. **Υπουργείο Οικονομίας & Οικονομικών, Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης Ε.Π. «Κοινωνία της Πληροφορίας»** (2005), *«Ψηφιακή Στρατηγική 2006-2013»,* Αθήνα.

<u>Ξένη Βιβλιογραφία</u>

1. **Commission of the European Communities** (2003), *"The Role of e-government for Europe's Future",* {SEC (2003) 1038}.
2. **Grant, G. & Chau. D.** (2005), *"Developing a generic framework for e-government",* Journal of Global Information Management, 13 (1), 1-30.

Δικτυακοί Τόποι

Α. Ελληνικοί

1. **Ε.Π. Κοινωνία της Πληροφορίας** (2009), *"Ψηφιακή Σύγκλιση", «Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών»,* http://www.infosoc.gr/infosoc/elGR/epktp/Parakoloythish_ajiologish/EthsiaEktheshEkteleshs/year2005/good_practices/kep.htm
2. **Ευρωπαϊκή Επιτροπή** (2006), *«Σχέδιο δράσης i2010 για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση. Επιτάχυνση της θέσπισης της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην Ευρώπη προς όφελος όλων»,* http://europa.eu/legislation_summaries/information_society/l24226j_el.htm,
3. **Ευρωπαϊκή Επιτροπή** (2009α), http://europa.eu/legislation_summaries/informationsociety/indexel.htm
4. **Ευρωπαϊκή Επιτροπή** (2009β), http://europa.eu/scadplus/glossary/eeurope_el.htm
5. ***Ευρωπαϊκή Επιτροπή*** (2009γ), http://europa.eu/scadplus/glossary/infosomediapolicyguidelinesel.htm
6. **Πρόγραμμα ΔΙΚΤΥΩΘΕΙΤΕ** (2009), *«Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στην Ευρώπη και στην Ελλάδα: Παρόν και μέλλον»* http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article_id=1518
7. **Υπουργείο Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης,** (Διαδρομή Δημόσια Διοίκηση/ Εκσυγχρονισμός/ Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας), www.gspa.gr
8. **Ψηφιακή Σύγκλιση - Ε.Π. Κοινωνία της Πληροφορίας** (2009), http://www.infosoc.gr/infosoc/el-GR/sthnellada/committee/default1/top.htm

Β. Ξένοι

1. **Balanced Scorecard Institute** (2009), http://www.balancedscorecard.org
2. **Strategy Map Balanced Scorecard**, (2009), http://www.strategymap.com.au

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

ΑΠΔ = Αναλυτική Περιοδική Δήλωση

ΑΣΕΠ= Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού

ΔΙΠΑ= Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας

Δ.Κ.Ν. = Διαρκής Κώδικας Νομοθεσίας

ΕΚ = Ευρωπαϊκή Κοινότητα

Ε.Κ.Δ.Δ.Α =Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης

Ε.Ε. = Ευρωπαϊκή Ένωση

ΕΝΑΕ= Ένωση Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων Ελλάδας

ΕΠ =Επιχειρησιακό Πρόγραμμα

ΕΠ «ΚτΠ» =Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Κοινωνία της Πληροφορίας»

Η.Π.Α. = Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής

ΚΑΠΗ= Κέντρα Αποκατάστασης και Περίθαλψης Ηλικιωμένων

ΚΕΔΚΕ= Κεντρική Ένωση Δήμων και Κοινοτήτων Ελλάδας

ΚΕΠ = Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών

ΚΠΣ = Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης

ΝΑ= Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση

ΟΑΕΔ= Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού

Ο.Π.Σ.Π. = Ολοκληρωμένα Πληροφοριακά Συστήματα Περιφερειών

Ο.Π.Σ.Ν.Α= Ολοκληρωμένα Πληροφοριακά Συστήματα Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων

Ο.Τ.Α. = Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Σ.ΕΠ.Ε = Σώμα Επιθεώρησης Εργασίας

Τ.Π.Ε. = Τεχνολογίες Πληροφορικής και Τηλεπικοινωνιών

ΥΠ.ΕΣ. = Υπουργείο Εσωτερικών

ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. = Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης

ΦΠΑ= Φόρος Προστιθέμενης Αξίας

ΧΥΤΑ= Χώροι Υγειονομικής Ταφής Απορριμμάτων

BSC / Balanced Scorecard = Τεχνική της Εξισορροπημένης Μέτρησης Απόδοσης

E-government = Ηλεκτρονική διακυβέρνηση

Government to Citizen G2C = Κυβέρνηση με Πολίτη

Government to Business G2B = Κυβέρνηση με Επιχείρηση

Government to Government G2G = Κυβέρνηση με Κυβέρνηση

S.W.O.T. Analysis (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats) = Ανάλυση δυνατών – αδύνατων σημείων και ευκαιριών – απειλών

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Παράρτημα 2.1: Έντυπα διαμόρφωσης στοχοθεσίας, δεικτών και αποτελέσματα

ΠΙΝΑΚΑΣ 1

ΕΝΤΥΠΟ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ - ΕΤΗΣΙΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΦΟΡΕΑ	
ΦΟΡΕΑΣ: (1)	
Α/Α (2)	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ (3)

ΠΙΝΑΚΑΣ 2

ΕΝΤΥΠΟ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ - ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ ΣΤΙΣ ΓΕΝΙΚΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ (1)	
ΦΟΡΕΑΣ: (2)	
ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ (3)	
Α/Α (4)	ΣΤΟΧΟΙ (5)

ΠΙΝΑΚΑΣ 3

ΕΝΤΥΠΟ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ - ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ ΤΗΣ ΓΕΝΙΚΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΣΤΙΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ (1)	
ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ:(2)	
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΓΕΝΙΚΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ:(3)	
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ: (4)	
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ: (5)	
Α/Α (6)	ΣΤΟΧΟΙ (7)

ΠΙΝΑΚΑΣ 4

ΕΝΤΥΠΟ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ - ΣΥΝΟΛΟ ΣΤΟΧΩΝ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ (1)	
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ:(2)	
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ:(3)	
Α/Α (4)	ΣΤΟΧΟΙ (5)

ΠΙΝΑΚΑΣ 5

ΕΝΤΥΠΟ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ - ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΟΧΩΝ ΣΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΤΜΗΜΑΤΟΣ (1)					
ΤΜΗΜΑ: (2)					
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ: (3)					
ΣΤΟΧΟΣ: (4)					
Α/Α (5)	ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ (6)	ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΠΡΟΣΩΠΟ (7)	ΛΟΙΠΟΙ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ (ΕΝΤΟΣ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ) (8)	ΑΛΛΟΙ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ ΦΟΡΕΙΣ (9)	ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ (10)

(1): **Προσοχή:** Ο συγκεκριμένος πίνακας συμπληρώνεται στην περίπτωση που η Διεύθυνση συγκροτείται από Τμήματα. Σε περίπτωση που η Διεύθυνση **δε** συγκροτείται από Τμήματα, συμπληρώνεται ο επόμενος πίνακας. Ο παρών πίνακας συμπληρώνεται μία φορά **για κάθε στόχο** που έχει τεθεί. Στην περίπτωση που ο αριθμός των επιμέρους ενεργειών υπερβαίνει τους υπάρχοντες κενούς χώρους, η ανάλυση συνεχίζεται σε νέο έντυπο

(2): Συμπληρώνεται η ονομασία του Τμήματος

(3): Συμπληρώνεται το όνομα του Προϊσταμένου του Τμήματος

(4): Αναγράφεται ο στόχος που το Τμήμα θα πρέπει να υλοποιήσει στο πλαίσιο του Στρατηγικού Προγραμματισμού του Φορέα. Ο στόχος θα πρέπει να γίνεται αντιληπτός ως προγραμματισμένη, μεγάλης κλίμακας, πάγια δραστηριότητα του Τμήματος (δεν αναγράφονται οι έκτακτες και εντελώς διεκπεραιωτικές δραστηριότητες)

(5): Αύξων Αριθμός για κάθε επιμέρους ενέργεια

(6): Αναλύονται οι επιμέρους ενέργειες στις οποίες οι υπάλληλοι του Τμήματος θα πρέπει να προβούν προκειμένου να υλοποιηθεί ο στόχος που έχει τεθεί, όπως αυτός προσδιορίζεται στην (4) του παρόντος πίνακα

(7): Συμπληρώνεται το ονοματεπώνυμο του/των υπαλλήλου/ων του Τμήματος που έχει/έχουν χρεωθεί την υλοποίηση της συγκεκριμένης ενέργειας

(8): Αναγράφονται τα ονόματα άλλων **υπαλλήλων** ή μονάδων του **εν λόγω Φορέα** που ενδεχομένως εμπλέκονται στη συγκεκριμένη ενέργεια

(9): Αναγράφονται υπηρεσίες εκτός του συγκεκριμένου Φορέα που ενδεχομένως εμπλέκονται στην υλοποίηση της συγκεκριμένης ενέργειας

(10): Προσδιορίζεται το **απώτατο** χρονικό όριο για την ολοκλήρωση υλοποίησης της συγκεκριμένης ενέργειας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6

ΕΝΤΥΠΟ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ - ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΟΧΩΝ ΣΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ (1)					
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ: (2)					
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ: (3)					
ΣΤΟΧΟΣ: (4)					
Α/Α (5)	ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ (6)	ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΠΡΟΣΩΠΟ (7)	ΛΟΙΠΟΙ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ (ΕΝΤΟΣ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ) (8)	ΑΛΛΟΙ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ ΦΟΡΕΙΣ (9)	ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ (10)

(1): **Προσοχή:** Ο συγκεκριμένος πίνακας συμπληρώνεται **μόνο** στην περίπτωση που η Διεύθυνση **δε** συγκροτείται από Τμήματα. Σε κάθε άλλη περίπτωση συμπληρώνεται ο προηγούμενος πίνακας. Ο πίνακας συμπληρώνεται μία φορά **για κάθε στόχο** που έχει τεθεί. Στην περίπτωση που ο αριθμός των επιμέρους ενεργειών υπερβαίνει τους υπάρχοντες κενούς χώρους, η ανάλυση συνεχίζεται σε νέο έντυπο

(2): Συμπληρώνεται η ονομασία της Διεύθυνσης

(3): Συμπληρώνεται το όνομα του Προισταμένου της Διεύθυνσης

(4): Αναγράφεται ο στόχος που η Διεύθυνση θα πρέπει να υλοποιήσει στο πλαίσιο του Στρατηγικού Προγραμματισμού του Φορέα. Ο στόχος θα πρέπει να γίνεται αντιληπτός ως προγραμματισμένη, μεγάλης κλίμακας, πάγια δραστηριότητα της Διεύθυνσης (δεν αναγράφονται οι έκτακτες καθώς και εντελώς διεκπεραιωτικές δραστηριότητες)

(5): Αύξων Αριθμός για κάθε επιμέρους ενέργεια

(6): Αναλύονται οι επιμέρους ενέργειες στις οποίες οι υπάλληλοι της Διεύθυνσης θα πρέπει να προβούν προκειμένου να υλοποιηθεί ο στόχος που έχει τεθεί, όπως αυτός προσδιορίζεται στην (4) του παρόντος πίνακα

(7): Συμπληρώνεται το ονοματεπώνυμο του/των υπαλλήλου/ων της Διεύθυνσης που έχει/έχουν χρεωθεί την υλοποίηση της συγκεκριμένης ενέργειας

(8): Αναγράφονται τα ονόματα άλλων υπαλλήλων ή μονάδων του **εν λόγω Φορέα** που ενδεχομένως εμπλέκονται στη συγκεκριμένη ενέργεια

(9): Αναγράφονται υπηρεσίες εκτός του συγκεκριμένου Φορέα που ενδεχομένως εμπλέκονται στην υλοποίηση της συγκεκριμένης ενέργειας

(10): Προσδιορίζεται το **απώτατο** χρονικό όριο για την ολοκλήρωση υλοποίησης της συγκεκριμένης ενέργειας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7

<table>
<tr><th colspan="6">ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΕΙΚΤΗ ΜΕΤΡΗΣΗΣ (1)</th></tr>
<tr><td>Α/Α (2)</td><td></td><td>Ονομασία Δείκτη Μέτρησης (3):</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td>Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης (4):</td><td colspan="5"></td></tr>
<tr><td>Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης (5):</td><td></td><td>Μονάδα Μέτρησης (6):</td><td></td><td>Ποσοτικός Στόχος Δείκτη Μέτρησης (7):</td><td></td></tr>
<tr><td>Επεξήγηση Στόχοι Δείκτη Μέτρησης (6):</td><td colspan="5"></td></tr>
<tr><td>Μέγεθος Υπολογισμού (9):</td><td colspan="5"></td></tr>
</table>

ΠΙΝΑΚΑΣ 8

<table>
<tr><th colspan="5">ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ</th></tr>
<tr><th>Α/Α (1)</th><th>Δείκτες Μέτρησης (2) (Ονομασία)</th><th>Ποσοτικοί Στόχοι (3)</th><th>Αποτελέσματα Μετρήσεων (4)</th><th>Σύγκριση (Ποσοστό) (5)</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>

(1): Αύξων Αριθμός Δείκτη Μέτρησης. **Προσοχή**: πρέπει να υπάρχει ταύτιση με τον Αύξοντα Αριθμό του **συγκεκριμένου** Δείκτη Μέτρησης όπως αυτός εμφανίζεται στο έντυπο **"ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΕΙΚΤΗ ΜΕΤΡΗΣΗΣ"**

(2): Συμπληρώνεται η ονομασία κάθε Δείκτη Μέτρησης όπως αυτή περιέχεται στην Απόφαση Στοχοθεσίας του συγκεκριμένου Φορέα

(3): Συμπληρώνεται ο **επιθυμητός ποσοτικός** στόχος που ο Φορέας θέτει για κάθε Δείκτη Μέτρησης

(4): Συμπληρώνεται το αποτέλεσμα που προέκυψε από τη μέτρηση κάθε Δείκτη Μέτρησης

(5): Προκύπτει από τον ακόλουθο τύπο: {Στήλη (4) - Στήλη (3)}*100/Στήλη (4)

ΠΙΝΑΚΑΣ 9

Α/Α (2)		Ονομασία Δείκτη Μέτρησης (3):			
Ποσοτικός Στόχος Δείκτη Μέτρησης (4):		Αποτέλεσμα Μέτρησης (5):		Απόκλιση (Ποσοστό) (6):	
Αιτίες Απόκλισης:					
Διορθωτικές Δράσεις:					

Παράρτημα 2.2 Παράδειγμα συμπλήρωσης εντύπων από συνεργατική ομάδα καταρτιζομένων της Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης (Ν.Α.) Χ΄

1. ΕΝΤΥΠΟ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ – ΕΤΗΣΙΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΦΟΡΕΑ	
ΦΟΡΕΑΣ	Ν.Α. Χ΄
Α/Α	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΚΟΠΟΙ
1	Διασφάλιση της δημόσιας υγείας σε φορείς που ασκούν οργανωμένες κοινωνικές υπηρεσίες.
2	Ολοκλήρωση προγράμματος για την ταχύτερη εξυπηρέτηση των ευπαθών ομάδων του πληθυσμού στον τομέα της επιδοματικής πολιτικής.

2. ΕΝΤΥΠΟ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ – ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΚΟΠΩΝ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ ΣΤΙΣ ΓΕΝΙΚΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ	
ΦΟΡΕΑΣ	Ν.Α. Χ΄
ΓΕΝΙΚΗ Δ/ΝΣΗ	ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΖΩΗΣ
Α/Α	ΣΤΟΧΟΙ
1	Διασφάλιση της δημόσιας υγείας σε φορείς που ασκούν οργανωμένες κοινωνικές Υπηρεσίες.
2	Ολοκλήρωση προγράμματος για την ταχύτερη εξυπηρέτηση των ευπαθών ομάδων του πληθυσμού στον τομέα της επιδοματικής πολιτικής.

3. ΕΝΤΥΠΟ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ – ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ ΤΗΣ ΓΕΝΙΚΗΣ Δ/ΝΣΗΣ Ν.Α. Χ΄ ΣΤΗ Δ/ΝΣΗ ΠΡΟΝΟΙΑΣ	
ΓΕΝΙΚΗ Δ/ΝΣΗ	Ν.Α. Χ΄
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	Κα.Α
Δ/ΝΣΗ	ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΡΟΝΟΙΑΣ
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ Δ/ΝΣΗΣ	Κα. Φ
Α/Α	ΣΤΟΧΟΙ
1	Διασφάλιση της δημόσιας υγείας σε φορείς που ασκούν οργανωμένες κοινωνικές υπηρεσίες.
2	Ολοκλήρωση προγράμματος για την ταχύτερη εξυπηρέτηση των ευπαθών ομάδων του πληθυσμού στον τομέα της επιδοματικής πολιτικής.

4. ΕΝΤΥΠΟ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ - ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΟΧΩΝ ΤΗΣ Δ/ΝΣΗΣ	
Δ/ΝΣΗ	ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΡΟΝΟΙΑΣ Ν.Τ.
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ Δ/ΝΣΗΣ	Κα.Φ
ΤΜΗΜΑ	ΕΠΟΠΤΕΙΑΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΥ
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ	Κα. Ζ
Α/Α	ΣΤΟΧΟΙ
1	Διασφάλιση της δημόσιας υγείας σε φορείς που ασκούν οργανωμένες κοινωνικές υπηρεσίες.

5. ΕΝΤΥΠΟ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ - ΣΥΝΟΛΟ ΣΤΟΧΩΝ ΤΗΣ Δ/ΝΣΗΣ	
Δ/ΝΣΗ	ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΡΟΝΟΙΑΣ
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ Δ/ΝΣΗΣ	Κα.Φ
ΣΤΟΧΟΣ	Διασφάλιση της δημόσιας υγείας σε φορείς που ασκούν οργανωμένες κοινωνικές υπηρεσίες.

6. ΕΝΤΥΠΟ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ - ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΟΧΩΝ ΣΕ ΕΠΙΠΕΔΟ Δ/ΝΣΗΣ					
Δ/ΝΣΗ	ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΡΟΝΟΙΑΣ				
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ Δ/ΝΣΗΣ	Κα. Φ				
ΣΤΟΧΟΣ	Διασφάλιση της δημόσιας υγείας σε φορείς που ασκούν οργανωμένες κοινωνικές υπηρεσίες.				
Α/Α	ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ	ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΠΡΟΣΩΠΟ	ΛΟΙΠΟΙ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ ΦΟΡΕΙΣ ΕΝΤΟΣ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ	ΑΛΛΟΙ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ ΦΟΡΕΙΣ	ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ
1	Ολοκλήρωση Έργου	Κος.Π	Τμήμα Κοινωνικής Εργασίας	-----	2.1.2010 έως 30.06.2010

7. ΕΝΤΥΠΟ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ - ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΟΧΩΝ ΣΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΤΜΗΜΑΤΟΣ					
ΤΜΗΜΑ	Γ΄				
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ	Κα. Ζ				
ΣΤΟΧΟΣ	Ολοκλήρωση Έργου				
Α/Α	ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ	ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΠΡΟΣΩΠΟ	ΛΟΙΠΟΙ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ ΦΟΡΕΙΣ ΕΝΤΌΣ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ	ΑΛΛΟΙ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ ΦΟΡΕΙΣ	ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ
1	Διενέργεια Ελέγχων	Κος.Π	Όλοι οι υπάλληλοι	Δ/νση υγείας όπου απαιτείται	2.1.2010 έως 30.06.2010

8. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΕΙΚΤΗ ΜΕΤΡΗΣΗΣ					
Α/Α	1	ΟΝΟΜΑΣΙΑ ΔΕΙΚΤΗ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	Διενέργεια Ελέγχων		
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΔΕΙΚΤΗ ΜΕΤΡΗΣΗΣ		Ποσοστό Ελέγχων σε μονάδες Κοινωνικής Προστασίας			
ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	Έτος	ΜΟΝΑΔΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	%	ΠΟΣΟΤΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ ΔΕΙΚΤΗ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	50 %
ΕΠΕΞΗΓΗΣΗ ΣΤΟΧΟΥ ΔΕΙΚΤΗ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	Ποσοστό Ελέγχων σε μονάδες κοινωνικής προστασίας συγκριτικά με προηγούμενα έτη				

9. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ				
Α/Α	ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ (ΟΝΟΜΑΣΙΑ)	ΠΟΣΟΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ	ΣΥΓΚΡΙΣΗ (ΠΟΣΟΣΤΟ)
1	Διενέργεια Ελέγχων	50 %	30 %	20 %

10. ΑΙΤΙΑ ΑΠΟΚΛΙΣΕΩΝ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΔΙΟΡΘΩΣΗΣ					
Α/Α	1	ΟΝΟΜΑΣΙΑ ΔΕΙΚΤΗ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑ ΕΛΕΓΧΩΝ		
ΠΟΣΟΤΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ ΔΕΙΚΤΗ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	50 %	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	30 %	ΑΠΟΚΛΙΣΗ (ΠΟΣΟΣΤΟ)	20 %
ΑΙΤΙΕΣ ΑΠΟΚΛΙΣΗΣ	Μη επαρκές προσωπικό/ Δυσλειτουργίες στη συνεργασία με άλλες διευθύνσεις				
ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ	Πρόσληψη/ μετάταξη/ απόσπαση προσωπικού/ προσπάθεια για καλύτερο συντονισμό στη συνεργασία με άλλες διευθύνσεις				

Παράρτημα 2.3 Παράδειγμα συμπλήρωσης εντύπων από συνεργατική ομάδα καταρτιζομένων του Νησιωτικού Δήμου Α

ΕΝΤΥΠΟ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ – ΕΤΗΣΙΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΦΟΡΕΑ	
ΦΟΡΕΑΣ(1)	***Νησιωτικός Δήμος Α***
Α/Α(2)	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ(3)
	ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΠΟΛΗΣ
	ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

(1): Συμπληρώνεται η ονομασία του Φορέα που εμπίπτει στο πεδίο εφαρμογής του ν.3230/2004
(2): Αύξων Αριθμός για κάθε Στρατηγικό Στόχο
(3): Αναγράφονται οι Στρατηγικοί Στόχοι του Φορέα, όπως αυτοί έχουν προκύψει από το Στρατηγικό Προγραμματισμό.

ΕΝΤΥΠΟ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ – ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ ΣΤΙΣ ΓΕΝΙΚΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ(1)	
ΦΟΡΕΑΣ(2)	**ΝΗΣΙΩΤΙΚΟΣ ΔΗΜΟΣ Α**
ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ(3)	**ΔΕΝ ΥΠΑΡΧΕΙ ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ**
Α/Α(4)	ΣΤΟΧΟΙ(5)

ΕΝΤΥΠΟ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ – ΣΥΝΟΛΟ ΣΤΟΧΩΝ ΤΗΣ ΓΕΝΙΚΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΣΤΙΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ(1)	
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ(2)	**ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ**
ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΓΕΝΙΚΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ(3)	**Κύριος Κ.**
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ(4)	
ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ(5)	
Α/Α(6)	ΣΤΟΧΟΙ(7)
1	**ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ**
2	**ΕΞΟΙΚΟΝΟΜΗΣΗ ΠΟΡΩΝ**

(1): **Προσοχή:** Ο συγκεκριμένος πίνακας συμπληρώνεται για κάθε Διεύθυνση χωριστά. Σε περίπτωση που ο αριθμός των στόχων που τέθηκαν υπερβαίνει τους υπάρχοντες κενούς
χώρους, η καταχώρηση συνεχίζεται σε νέο έντυπο.
(2): Συμπληρώνεται η ονομασία της Γενικής Διεύθυνσης
(3): Συμπληρώνεται το όνομα του Προϊσταμένου της Γενικής Διεύθυνσης
(4): Συμπληρώνεται η ονομασία της Διεύθυνσης
(5): Συμπληρώνεται το όνομα του Προϊσταμένου της συγκεκριμένης Διεύθυνσης
(6): Αύξων Αριθμός για κάθε Στόχο που έχει τεθεί
(7): Αναγράφονται οι στόχοι της Γενικής Διεύθυνσης όπως αυτοί έχουν επιμεριστεί σε κάθε Διεύθυνση

ΕΝΤΥΠΟ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ – ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΣΤΑ ΤΜΗΜΑΤΑ(1)	
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ(2)	**ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ**
ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ(3)	**Κύριος Κ.**
ΤΜΗΜΑ(4)	**ΑΝΑΚΥΚΛΩΣΗΣ**
ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ(5)	**Κύριος Φ.**
Α/Α(6)	ΣΤΟΧΟΙ(7)
1	**ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ ΠΟΛΙΤΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ, ΑΠΟΚΟΜΙΔΗ ΚΑΙ ΑΝΑΚΥΚΛΩΣΗ ΑΠΟΡΡΙΜΜΑΤΩΝ**
2	**ΑΥΞΗΣΗ ΠΟΣΟΤΗΤΑΣ ΑΝΑΚΥΚΛΩΜΕΝΩΝ ΥΛΙΚΩΝ**

ΕΝΤΥΠΟ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ – ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΟΧΩΝ ΣΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΤΜΗΜΑΤΟΣ(1)					
ΤΜΗΜΑ(2)		**ΑΝΑΚΥΚΛΩΣΗΣ**			
ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ(3)		**Κύριος Ψ**			
ΣΤΟΧΟΣ(4)		**ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ ΠΟΛΙΤΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ, ΑΠΟΚΟΜΙΔΗ ΚΑΙ ΑΝΑΚΥΚΛΩΣΗ ΑΠΟΡΡΙΜΜΑΤΩΝ**			
Α/Α(5)	ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ(6)	ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΠΡΟΣΩΠΟ(7)	ΛΟΙΠΟΙ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ (ΕΝΤΟΣ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ) (8)	ΑΛΛΟΙ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ ΦΟΡΕΙΣ(9)	ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ(10)
1.	**Μ.Μ.Ε**	**ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ Α**	**ΓΡΑΦΕΙΟ ΤΥΠΟΥ**	**ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ**	**2/1/2010 ΕΩΣ 2/7/2010**
2.	**ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΣΧΟΛΕΙΩΝ Α/ΘΜΙΑΣ –Β/ΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**	**ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ Β**	**ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΠΑΙΔΕΙΑΣ**	**Α/ΘΜΙΑ –Β/ΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΥΛΛΟΓΟΣ ΓΟΝΕΩΝ ΚΗΔΕΜΟΝΩΝ**	**2/1/2010 ΕΩΣ 2/7/2010**
3.	**ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΚΑΔΩΝ ΣΤΑ ΣΧΟΛΕΙΑ**	**ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ Γ**		**ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ**	**2/1/2010 ΕΩΣ 2/7/2010**

(1): **Προσοχή:** Ο συγκεκριμένος πίνακας συμπληρώνεται στην περίπτωση που η Διεύθυνση συγκροτείται από Τμήματα. Σε περίπτωση που η Διεύθυνση **δε** συγκροτείται από Τμήματα, συμπληρώνεται ο επόμενος
πίνακας. Ο παρών πίνακας συμπληρώνεται μία φορά **για κάθε στόχο** που έχει τεθεί. Στην περίπτωση που ο αριθμός των επιμέρους ενεργειών υπερβαίνει τους υπάρχοντες κενούς χώρους, η ανάλυση συνεχίζεται σε
νέο έντυπο.

(2): Συμπληρώνεται η ονομασία του Τμήματος
(3): Συμπληρώνεται το όνομα του Προϊσταμένου του Τμήματος
(4): Αναγράφεται ο στόχος που το Τμήμα θα πρέπει να υλοποιήσει στο πλαίσιο του Στρατηγικού Προγραμματισμού του Φορέα. Ο στόχος θα πρέπει να γίνεται αντιληπτός ως προγραμματισμένη, μεγάλης κλίμακας,
πάγια δραστηριότητα του Τμήματος (δεν αναγράφονται οι έκτακτες και εντελώς διεκπεραιωτικές δραστηριότητες)
(5): Αύξων Αριθμός για κάθε επιμέρους ενέργεια
(6): Αναλύονται οι επιμέρους ενέργειες στις οποίες οι υπάλληλοι του Τμήματος θα πρέπει να προβούν προκειμένου να υλοποιηθεί ο στόχος που έχει τεθεί, όπως αυτός προσδιορίζεται στην (4) του παρόντος πίνακα.
(7): Συμπληρώνεται το ονοματεπώνυμο του/των υπαλλήλου/ων του Τμήματος που έχει/έχουν χρεωθεί την υλοποίηση της συγκεκριμένης ενέργειας
(8): Αναγράφονται τα ονόματα άλλων **υπαλλήλων** ή μονάδων του **εν λόγω Φορέα** που ενδεχομένως εμπλέκονται στη συγκεκριμένη ενέργεια
(9): Αναγράφονται υπηρεσίες εκτός του συγκεκριμένου Φορέα που ενδεχομένως εμπλέκονται στην υλοποίηση της συγκεκριμένης ενέργειας
(10): Προσδιορίζεται το **απώτατο** χρονικό όριο για την ολοκλήρωση υλοποίησης της συγκεκριμένης ενέργειας.

<table>
<tr><td colspan="6">ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΕΙΚΤΗ ΜΕΤΡΗΣΗΣ (1)</td></tr>
<tr><td>Α/Α (2)</td><td>1</td><td>Ονομασία Δείκτη Μέτρησης (3)</td><td colspan="3">ΠΟΣΟΤΗΤΑ ΦΥΛΛΑΔΙΩΝ ΣΕ ΤΕΜΑΧΙΑ</td></tr>
<tr><td>Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης (4)</td><td colspan="5">5000 ΤΕΜΑΧΙΑ</td></tr>
<tr><td>Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης (5)</td><td>6 ΜΗΝΕΣ</td><td>Μονάδα Μέτρησης (6)</td><td>ΤΕΜΑΧΙΑ</td><td>Ποσοτικός Στόχος Δείκτη Μέτρησης (7)</td><td>5.000</td></tr>
<tr><td>Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης (8)</td><td colspan="5">ΑΡΙΘΜΟΣ ΔΗΜΟΤΩΝ ΠΟΥ ΕΝΗΜΕΡΩΘΗΚΑΝ</td></tr>
<tr><td>Μέθοδος Υπολογισμού (9)</td><td colspan="5">ΑΡΙΘΜΟΣ ΦΥΛΛΑΔΙΩΝ ΠΟΥ ΜΟΙΡΑΣΘΗΚΑΝ ΜΕ ΤΟΥΣ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥΣ ΥΔΡΕΥΣΗΣ</td></tr>
</table>

(1): Ο συγκεκριμένος πίνακας συμπληρώνεται για **κάθε** Δείκτη Μέτρησης

(2): Αύξων Αριθμός Δείκτη Μέτρησης. **Προσοχή**: πρέπει να υπάρχει ταύτιση με τον Αύξοντα Αριθμό του **συγκεκριμένου** Δείκτη Μέτρησης στο έντυπο **"ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ"**

(3): Συμπληρώνεται η ονομασία του Δείκτη Μέτρησης όπως αυτή περιέχεται στην Απόφαση Στοχοθεσίας του συγκεκριμένου Φορέα

(4): Παρέχονται περαιτέρω διευκρινίσεις, εφόσον κρίνονται απαραίτητες, σε σχέση με τη λειτουργία και την επιδίωξη του συγκεκριμένου Δείκτη Μέτρησης

(5): π.χ. Κάθε μήνα, κάθε εξάμηνο, ετησίως κλπ.

(6): π.χ. Ανθρωποώρες, χιλιόμετρα κλπ.

(7): Συμπληρώνεται ο επιθυμητός **ποσοτικός** στόχος που ο Φορέας θέτει για το συγκεκριμένο Δείκτη Μέτρησης

(8): Παρέχονται διευκρινιστικές πληροφορίες και επεξηγήσεις επί του ποσοτικού στόχου του Δείκτη Μέτρησης που τέθηκε ανωτέρω, εφόσον αυτό κρίνεται σκόπιμο

(9): Προσδιορίζονται **λεπτομερώς** όλα τα επί μέρους στάδια της διαδικασίας που ακολουθείται για τον υπολογισμό του συγκεκριμένου Δείκτη Μέτρησης (π.χ. Μέθοδος συλλογής στοιχείων, μέθοδος επεξεργασίας αυτών κλπ.)

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ				
Α/Α(1)	Δείκτης Μέτρησης (2) (Ονομασία)	Ποσοτικοί Στόχοι (3)	Αποτελέσματα Μετρήσεων (4)	Σύγκριση (Ποσοστό) (5)
1	**ΤΕΜΑΧΙΑ**	**5.000**	**4.500**	**90%**

(1): Αύξων Αριθμός Δείκτη Μέτρησης. **Προσοχή**: πρέπει να υπάρχει ταύτιση με τον Αύξοντα Αριθμό του **συγκεκριμένου** Δείκτη Μέτρησης όπως αυτός εμφανίζεται στο έντυπο **"ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΕΙΚΤΗ ΜΕΤΡΗΣΗΣ"**
(2): Συμπληρώνεται η ονομασία κάθε Δείκτη Μέτρησης όπως αυτή περιέχεται στην Απόφαση Στοχοθεσίας του συγκεκριμένου Φορέα
(3): Συμπληρώνεται ο **επιθυμητός ποσοτικός** στόχος που ο Φορέας θέτει για κάθε Δείκτη Μέτρησης
(4): Συμπληρώνεται το αποτέλεσμα που προέκυψε από τη μέτρηση κάθε Δείκτη Μέτρησης
(5): Προκύπτει από τον ακόλουθο τύπο: {Στήλη (4) - Στήλη (3)}*100/Στήλη (4)

ΑΙΤΙΑ ΑΠΟΚΛΙΣΕΩΝ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΔΙΟΡΘΩΣΗΣ (1)					
Α/Α (2)		Ονομασία Δείκτη Μέτρησης (3)	**ΠΟΣΟΤΗΤΑ ΦΥΛΛΑΔΙΩΝ (ΤΕΜΑΧΙΑ)**		
Ποσοτικός Στόχος Δέκτη Μέτρησης (4)	**100%**	Αποτέλεσμα Μέτρησης (5)	**90%**	Απόκλιση (ποσοστό) (6)	**10%**
Αιτίες Απόκλισης	**ΚΑΘΥΣΤΕΡΗΣΗ ΔΙΑΝΟΜΗΣ ΦΥΛΛΑΔΙΩΝ**				
	ΜΗ ΕΚΔΟΣΗ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΩΝ ΥΔΡΕΥΣΗΣ ΛΟΓΩ ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΙΚΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ				
Διορθωτικές Δράσεις	**ΕΠΙΣΚΕΥΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗΣ**				
	ΕΓΚΑΙΡΗ ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΩΝ				

(1): Ο πίνακας συμπληρώνεται **<u>μόνον</u>** για τις περιπτώσεις εκείνες που εμφανίζεται απόκλιση μεταξύ του στόχου που η Υπηρεσία έχει θέσει για το συγκεκεριμένο Δείκτη Μέτρησης
και του αποτελέσματος που προέκυψε από τη μέτρηση.

(2): Αύξων Αριθμός Δείκτη Μέτρησης. **<u>Προσοχή:</u>** θα πρέπει να υπάρχει ταύτιση με τον αύξοντα αριθμό που αντιστοιχεί στο συγκεκριμένο Δείκτη Μέτρησης στο έντυπο **"ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΕΙΚΤΗ ΜΕΤΡΗΣΗΣ"**

(3): Συμπληρώνεται η ονομασία του Δείκτη Μέτρησης όπως αυτή περιέχεται στην Απόφαση Στοχοθεσίας του συγκεκριμένου Φορέα

(4): Συμπληρώνεται ο ***επιθυμητός ποσοτικός*** στόχος που ο Φορέας θέτει για το συγκεκριμένο Δείκτη Μέτρησης, όπως αυτός έχει ήδη δηλωθεί στο έντυπο **"ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΕΙΚΤΗ ΜΕΤΡΗΣΗΣ"**

(5): Συμπληρώνεται το αποτέλεσμα της μέτρησης του συγκεκριμένου Δείκτη Μέτρησης από τη Στήλη (4) του εντύπου **"ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ"**

(6): Προκύπτει από τη στήλη (5) του εντύπου **"ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ"** για το συγκεκριμένο Δείκτη Μέτρησης

Παράρτημα 3.1 Μελέτη Περίπτωση στρατηγικού σχεδιασμού «Ν.Α. Χ΄».

Όραμα Ν.Α. Χ΄

Η Ν.Α. Χ΄, ως Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης, έχει ως όραμα την αναβάθμιση της ποιότητας ζωής της τοπικής κοινωνίας μέσω των παρεχόμενων υπηρεσιών της

Αποστολή Ν. Α. Χ΄

Η Ν.Α. Χ΄, σεβόμενη τον πολίτη και την τοπική κοινωνία, με καινοτόμες ενέργειες, οργάνωση και διαφάνεια, συμβάλλει στην οικονομική, κοινωνική, πολιτιστική και περιβαλλοντική ανάπτυξη της περιοχής ευθύνης της

Αξίες Ν.Α Χ΄

- Σεβασμός στη διαφορετικότητα του κάθε πολίτη – κατοίκου
- Ίσες ευκαιρίες και ίση μεταχείριση σε όλους του πολίτες - κατοίκους

Πολιτικές Ν.Α. Χ΄

- Ισότιμη εξυπηρέτηση χωρίς διακρίσεις όλων των πολιτών – κατοίκων
- Δημοσιοποίηση των δράσεων της Νομαρχίας στην ιστοσελίδας της

SWOT Analysis N.A. Χ΄

Ανάλυση δυνατών σημείων

- Ευρύ θαλάσσιο μέτωπο
- Μεγάλο λιμάνι της Ανατολικής Μεσογείου
- Υψηλές παρεχόμενες υπηρεσίες του πολίτη
- Εγγύτητα στο διοικητικό και οικονομικό κέντρο της χώρας
- Ύπαρξη συγκοινωνιακών υποδομών για ανάπτυξη εμπορίου, τουρισμού
- Ενισχυμένοι ελεγκτικοί μηχανισμοί
- Υποστήριξη πολιτιστικής ανάπτυξης
- Υλικοτεχνική υποδομή του Φορέα

Ανάλυση αδύνατων σημείων

- Εξάρτηση από κρατικό προϋπολογισμό
- Πολυμορφία προσωπικού με μισθολογικές διαφορές και διοικητικές ανομοιογένειες

- Γεωγραφική διασπορά με νησιωτικά συμπλέγματα και μεγάλη απόσταση από το διοικητικό κέντρο της Νομαρχίας
- Θύλακες φτώχειας στην περιοχή ευθύνης της Νομαρχίας
- Επικάλυψη αρμοδιοτήτων με δήμους και περιφέρεια – πολύπλοκη νομοθεσία
- Κτηριακός κατακερματισμός

Ανάλυση Ευκαιριών

- Προώθηση αρχής της επικουρικότητας από την Ευρωπαϊκή Ένωση
- Ύπαρξη αναπτυξιακών προγραμμάτων από Ευρωπαϊκή Ένωση
- Τουριστική ανάπτυξη με έμφαση στις εναλλακτικές μορφές
- Διοικητική μεταρρύθμιση / e-government

Ανάλυση Απειλών

- Τυχόν ασταθές πολιτικό περιβάλλον
- Αφαίρεση αρμοδιοτήτων (Δήμοι, Υπουργεία, Περιφέρειες)
- Τυχόν απώλεια ιδιότητας λιμανιού ως διαμετακομιστικού / εμπορικού κέντρου
- Συνεχής περιβαλλοντική υποβάθμιση
- Υψηλή παραβατικότητα μεταναστών λόγω λιμανιού
- Μεταναστατευτικό ρεύμα και εγκατάσταση στην περιοχή

Στρατηγικές Επιλογές

- Καλύτερη αξιοποίηση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και πληρέστερη-ταχύτερη επικοινωνία με πολίτη
- Δημιουργία Διοικητηρίου για στέγαση όλων των Υπηρεσιών
- Μέγιστη απορρόφηση ευρωπαϊκών κονδυλίων
- Μείωση γραφειοκρατίας μέσω Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης (Ο.Π.Σ.Ν.Α.) και διοικητικής μεταρρύθμισης
- Επιμόρφωση προσωπικού
- Πράσινη ανάπτυξη
- Δημιουργία μηχανισμού - συνεργασιών με συναρμόδιες υπηρεσίες για παρακολούθηση παράνομης μετανάστευσης

Η εφαρμογή και η προσαρμογή του πλαισίου στις διαστάσεις της εξισορροπημένης μέτρησης απόδοσης (Balanced Scorecard) για τη Ν.Α. Χ΄

Διάσταση Πολιτών – Πελατών

Στρατηγικοί Στόχοι	Δείκτες	Επιδιωκόμενες τιμές	Πρωτοβουλίες, Δράσεις, Μέτρα
Αξιοποίηση ΟΠΣΝΑ και e-government	Ποσοστό Υπηρεσιών της Νομ. Χ που επικοινωνούν ηλεκτρονικά με πολίτες και υπηρεσίες ανά έτος	Από 22% σε 30%	Εκπαίδευση προσωπικού σε Η/Υ και ολοκλήρωση έργων ΟΠΣΝΑ

Διάσταση Διαθέσιμων Οικονομικών Πόρων

Στρατηγικοί Στόχοι	Δείκτες	Επιδιωκόμενες τιμές	Πρωτοβουλίες, Δράσεις, Μέτρα
Αξιοποίηση προγραμμάτων ΕΣΠΑ (Ψηφιακή Σύγκλιση, Διοικητική Μεταρρύθμιση κλπ)	Αριθμός ψηφιοποιημένων αιτήσεων για πολίτες μέσω ιστοσελίδας ανά έτος	Από 0% σε 5%	Εξασφάλιση προγράμματος – χρηματοδότησης ΕΣΠΑ

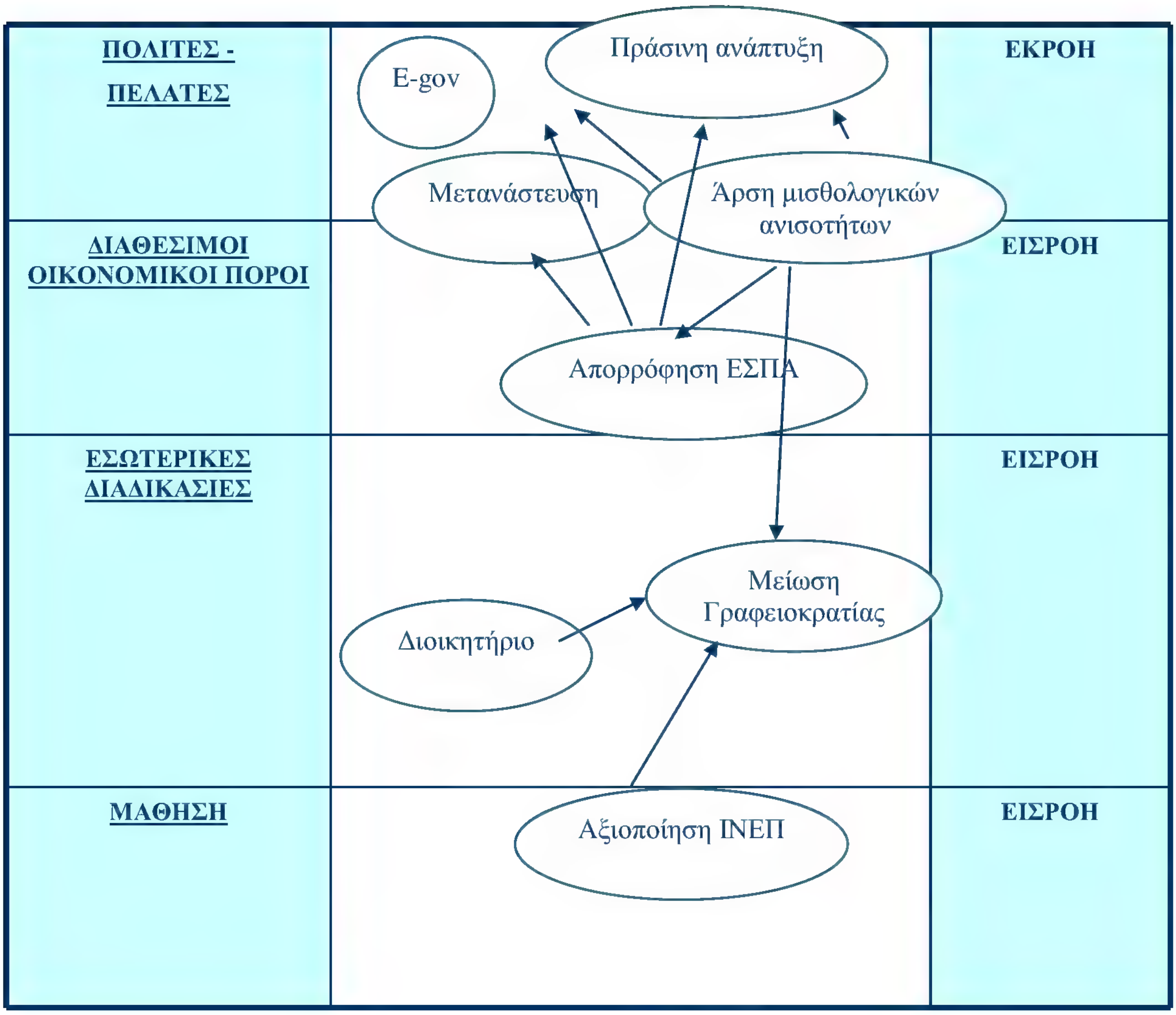
Διάσταση Μάθησης

Στρατηγικοί Στόχοι	Δείκτες	Επιδιωκόμενες τιμές	Πρωτοβουλίες, Δράσεις, Μέτρα
Αξιοποίηση σεμιναρίων ΙΝΕΠ	Ποσοστό υπαλλήλων που επιμορφώνονται ανά έτος	Αύξηση 10% σε σχέση με το προηγούμενο έτος	Ορθή επιλογή σεμιναρίων και στη συνέχεια καλύτερη αξιοποίηση των γνώσεων από τα σεμινάρια

Διάσταση Εσωτερικών Διεργασιών

Στρατηγικοί Στόχοι	**Δείκτες**	**Επιδιωκόμενες τιμές**	**Πρωτοβουλίες, Δράσεις, Μέτρα**
Μείωση γραφειοκρατίας	Αριθμός νέων μηχανογραφημένων διαδικασιών ανά έτος	3 νέες διαδικασίες ανά έτος	Ολοκλήρωση εφαρμογών ΟΠΣΝΑ και ένταξη νέων σε υπηρεσίες

Χάρτης Στρατηγικών Αλληλεπιδράσεων



Παράρτημα 4.1 Παραδείγματα δεικτών

Παράδειγμα 1ο: Δημόσια Υγεία

Δείκτες αποτελεσματικότητας

Ωφελιμότητα

α. βαθμός ικανοποίησης από την παρεχόμενη υπηρεσία (έρευνα βάσει ερωτηματολογίων)

β. ικανοποιημένοι χρήστες / σύνολο χρηστών

γ. ποσοστό παραπόνων για τις υπηρεσίες υγείας στο σύνολο των παραπόνων για τη δημόσια διοίκηση

δ. μέσος χρόνος παραμονής στο νοσοκομείο ανά τομέα (τμήμα υγείας)

ε. αριθμός νοσοκομείων που έχουν κάποια μορφή πιστοποίησης

Ποσοτική επάρκεια εκροών

α. αριθμός νοσηλειών ανά 1000 κατοίκους

β. αριθμός κλινών ανά νοσηλευτική υπηρεσία

γ. αριθμός κατ' οίκον επισκέψεων που διεξάγονται από τις υπηρεσίες υγείας

δ. αριθμός εσωτερικών ασθενών/έτος

ε. αριθμός εξωτερικών ασθενών/έτος

στ. αριθμός γιατρών ανά 1000 κατοίκους

Ποιοτική επάρκεια εκροών

α. αριθμός ασθενών που εξετάστηκαν εντός Χ λεπτών από την άφιξή τους στα επείγοντα περιστατικά

β. αριθμός ασθενών που περιμένουν για Χ μήνες προκειμένου να εξυπηρετηθούν

γ. αριθμός εξωτερικών ασθενών που έγιναν δεκτοί Χ λεπτά μετά το προκαθορισμένο ραντεβού τους

δ. αριθμός ασθενοφόρων που καταφθάνουν εντός χρόνου-στόχου σε περιπτώσεις επείγοντος περιστατικού

ε. μέση διάρκεια επείγουσας νοσηλείας

στ. μέσος χρόνος παραμονής στο νοσοκομείο πριν από εγχείρηση (σε ημέρες)

Δείκτες αποδοτικότητας

Κόστος ανά μονάδα εκροής ή ανά χρήστη

α. δαπάνες φαρμάκων κατά κεφαλή

β. ετήσιο συνολικό κόστος λειτουργίας του νοσοκομείου / αριθμός ασθενών (εσωτερικών-εξωτερικών)

Δείκτες παραγωγικότητας

α. αριθμός ασθενών ανά νοσηλευτικό προσωπικό

β. αριθμός ασθενών ανά ιατρικό προσωπικό

γ. αριθμός ασθενών στα εξωτερικά ιατρεία που τυγχάνουν ιατρικής περίθαλψης ανά ιατρικό προσωπικό ανά ημέρα

Δείκτες οικονομικότητας

α. ποσοστό του συνόλου των επιχορηγήσεων των Υπουργείων στο σύνολο των εσόδων του νοσοκομείου

β. ποσοστό του συνόλου των εσόδων που προέρχονται από προγράμματα της ΕΕ, στο σύνολο των εσόδων του νοσοκομείου

γ. δαπάνες ιατρικού εξοπλισμού

δ. δαπάνες συντήρησης

Παράδειγμα 2ο: Τομέας Ανάπτυξης (Περιφερειακή Διοίκηση)10

Δείκτες αποτελεσματικότητας

Ωφελιμότητα και Ποσοτική επάρκεια εκροών

α. αριθμός νέων θέσεων εργασίας που δημιουργήθηκαν με την ολοκλήρωση επενδύσεων σύμφωνα με τον αναπτυξιακό νόμο

10 «Καθορισμός δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητας των Περιφερειών», ΦΕΚ 54/ 20-1-2009.

β. αριθμός επιχειρήσεων, των οποίων τα επενδυτικά σχέδια εγκρίθηκαν για επιχορήγηση, σύμφωνα με τον αναπτυξιακό νόμο

γ. αριθμός βασικών έργων που χωροθετήθηκαν μέσω της διαδικασίας περιβαλλοντικής αδειοδότησης

Ποιοτική επάρκεια εκροών

α. μέσος χρόνος για την αξιολόγηση επενδυτικών φακέλων (από τη χρονική στιγμή πληρότητας των δικαιολογητικών του φακέλου)

β. μέσος χρόνος για την πιστοποίηση της προόδου επενδυτικού σχεδίου από την ημερομηνία αίτησης του επενδυτή

Δείκτες αποδοτικότητας

Κόστος ανά μονάδα εκροής ή ανά χρήστη

Κόστος επεξεργασίας φακέλου επενδυτικού σχεδίου.

Δείκτες παραγωγικότητας

Αριθμός φακέλων προς έλεγχο ή επεξεργασία ανά περίπτωση αντικειμένου ανά υπάλληλο

Δείκτες οικονομικότητας

α. λειτουργικό κόστος Υπηρεσίας

β. ποσοστό των εσόδων του Τομέα Ανάπτυξης στο σύνολο των κρατικών επιχορηγήσεων της Περιφέρειας

Παράδειγμα 3ο: Μεταφορές (Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση)11

Δείκτες αποτελεσματικότητας

Ποσοτική επάρκεια εκροών

α. αριθμός αδειών κυκλοφορίας που χορηγούνται ανά κατηγορία τροχοφόρων (Ε.Ι.Χ., Δ.Ι.Χ., Φ.Ι.Χ., μοτοσυκλέτας, κ.λπ.) ετησίως

β. αριθμός αδειών για την ίδρυση i) συνεργείου επισκευής και συντήρησης αυτοκινήτων, ii) πρατηρίου υγρών καυσίμων, iii) σταθμού αυτοκινήτων ανά έτος

[11] «Καθορισμός δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας σε Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις», ΦΕΚ 54, Β΄, 20.1.2009.

γ. αριθμός αδειών για τη λειτουργία i) συνεργείου επισκευής και συντήρησης αυτοκινήτων, ii) πρατηρίου υγρών καυσίμων, iii) σταθμού αυτοκινήτων ανά έτος

δ. αριθμός πραγματοποιηθέντων τεχνικών ελέγχων οχημάτων ΕΙΧ και ΕΔΧ ανά μήνα

ε. αριθμός πραγματοποιηθέντων τεχνικών ελέγχων λεωφορείων ανά μήνα

στ. αριθμός πραγματοποιηθέντων τεχνικών ελέγχων φορτηγών ανά μήνα

ζ. αριθμός χορηγούμενων πιστοποιητικών ADR για την οδική μεταφορά επικίνδυνων εμπορευμάτων ανά έτος

Ποιοτική επάρκεια εκροών

α. μέσος χρόνος έκδοσης άδειας οδήγησης οδηγού ανά έτος

β. μέσος χρόνος για την έκδοση άδειας ικανότητας οδηγού ανά έτος

γ. μέσος χρόνος για τη χορήγηση άδειας για την ίδρυση ι) συνεργείου επισκευής και συντήρησης αυτοκινήτων, ιι) πρατηρίου υγρών καυσίμων, ιιι) σταθμού αυτοκινήτων

δ. μέσος χρόνος για τη χορήγηση άδειας για τη λειτουργία ι) συνεργείου επισκευής και συντήρησης αυτοκινήτων, ιι) πρατηρίου υγρών καυσίμων, ιιι) σταθμού αυτοκινήτων

ε. μέσος χρόνος αναμονής για την πραγματοποίηση τεχνικού ελέγχου

<u>Δείκτες αποδοτικότητας</u>

<u>Κόστος ανά μονάδα εκροής ή ανά χρήστη</u>

Μοναδιαίο κόστος διενέργειας τεχνικού ελέγχου ανά κατηγορία οχήματος

Παράδειγμα 4^{ο}: Δημοτικές βιβλιοθήκες

<u>Δείκτες αποτελεσματικότητας</u>

Ωφελιμότητα

α. βαθμός ικανοποίησης από την παρεχόμενη υπηρεσία (έρευνα βάσει ερωτηματολογίων)

β. ικανοποιημένοι χρήστες / σύνολο χρηστών

γ. ικανοποιημένοι δημότες / σύνολο δημοτών

Προσπελασιμότητα

Ετήσιες κατά κεφαλή επισκέψεις στη δημοτική βιβλιοθήκη: ο μέσος αριθμός επισκέψεων στη βιβλιοθήκη κατά τη διάρκεια του έτους από τον εξυπηρετούμενο πληθυσμό. Αντανακλά την προσπελασιμότητα της βιβλιοθήκης από τον εξυπηρετούμενο πληθυσμό του ΟΤΑ, όπως και το βαθμό αξιοποίησής της από αυτόν.

Ποσοτική επάρκεια εκροών

α. αριθμός δανεισμένων βιβλίων / σύνολο βιβλίων συλλογής

β. αριθμός βιβλίων και επιστημονικών περιοδικών / πληθυσμός εξυπηρετούμενης περιοχής (αριθμός βιβλίων κατά κεφαλή)

γ. Ποσοστό εγγεγραμμένων μελών στο σύνολο του πληθυσμού: η αναλογία των ατόμων στην εξυπηρετούμενη περιοχή που είναι εγγεγραμμένοι ως χρήστες της βιβλιοθήκης και αντανακλά την αναλογία των δημοτών που είναι δυνάμει χρήστες της βιβλιοθήκης

Ποιοτική επάρκεια εκροών

α. Χ τετραγωνικά μέτρα ανά επισκέπτη/δημότη χρήστη των υπηρεσιών της βιβλιοθήκης / συνολικό εμβαδόν του κτισμένου χώρου της βιβλιοθήκης

β. μέσος χρόνος εξυπηρέτησης του χρήστη για βιβλία που έχουν δανεισθεί και δεν είναι διαθέσιμα

γ. ποσοστό των αιτημάτων των χρηστών για συγκεκριμένους τίτλους από τη συλλογή που δεν ικανοποιούνται (εάν υπάρχουν περιπτώσεις που ακόμα κι αν ο πολίτης κάνει αίτηση, δεν θα καταστεί εφικτή η διάθεση του τίτλου, π.χ. λόγω έλλειψης ενδιαφέροντος του προσωπικού)

δ. επιτυχείς αναζητήσεις: η αναλογία συγκεκριμένων τίτλων που αναζητούνται και επιτυχώς εντοπίζονται κατά τη διάρκεια της επίσκεψης του χρήστη

ε. παράδοση κειμένων, εγγράφων: ο χρόνος αναμονής ενός χρήστη για την παράδοση κειμένων (π.χ. άρθρων) και άλλου είδους υλικού που δεν είναι διαθέσιμα στη βιβλιοθήκη

Βαθμός αξιοποίησης της υπηρεσίας από την ομάδα-στόχο

α. αριθμός ενεργών χρηστών / πληθυσμός εξυπηρετούμενης περιοχής

β. αριθμός ετήσιων επισκέψεων / πληθυσμός της εξυπηρετούμενης περιοχής

γ. αριθμός ετήσιων δανεισμών / αριθμός εγγεγραμμένων μελών

δ. αριθμός ετήσιων δανεισμών / σύνολο βιβλίων συλλογής

Δείκτες αποδοτικότητας

Κόστος ανά μονάδα εκροής ή ανά χρήστη

α. ετήσιο συνολικό κόστος προμήθειας βιβλίων και υπόλοιπου υλικού / πληθυσμός εξυπηρετούμενης περιοχής (κατά κεφαλή κόστος προμήθειας υλικού της βιβλιοθήκης)

β. ετήσιο συνολικό κόστος λειτουργίας της βιβλιοθήκης / αριθμός εγγεγραμμένων μελών

Δείκτες παραγωγικότητας

Αριθμός χορηγούμενων βιβλίων ανά υπάλληλο προσωπικού

Δείκτες οικονομικότητας

Ποσοτική επάρκεια πόρων

α. αριθμός βιβλίων πληροφοριακού τμήματος / πληθυσμός εξυπηρετούμενης περιοχής

β. αριθμός βιβλίων πληροφοριακού τμήματος / αριθμός εγγεγραμμένων μελών

γ. αριθμός βιβλίων για δανεισμό / πληθυσμός εξυπηρετούμενης περιοχής

δ. αριθμός βιβλίων για δανεισμό / αριθμός εγγεγραμμένων μελών

Βαθμός αξιοποίησης και επιβάρυνσης των πηγών εσόδων

α. ποσοστό των ετήσιων εσόδων του ΟΤΑ που διατίθενται για τη βιβλιοθήκη

β. ποσοστό των δαπανών ανανέωσης της συλλογής στο σύνολο των δαπανών της βιβλιοθήκης (ετήσια)

Παράδειγμα 5^{ο}: Συλλογή απορριμμάτων

Η υπηρεσία αυτή μπορεί να αποτιμηθεί με δείκτες αποδοτικότητας, δείκτες παραγωγικότητας και δείκτες οικονομικότητας. Η σωστή παροχή της είναι ζωτική για το βιοτικό επίπεδο των πολιτών, την αναβάθμιση και προστασία του αστικού περιβάλλοντος. Επιτυγχάνοντας τους δύο αυτούς στόχους, προσδιορίζεται και η αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας συλλογής απορριμμάτων

Εκροές – χρήστες

α. τόνοι συλλεγόμενων απορριμμάτων/ανά έτος (ή μπορεί να επιλεγεί και άλλη χρονική περίοδος, ειδικά αν πρόκειται για τουριστικούς δήμους είναι σκόπιμο ο δείκτης να αποτιμάται δύο φορές κατ' έτος, μία για τη χειμερινή και μία για την καλοκαιρινή περίοδο)

β. εξυπηρετούμενες κατοικίες, γραφεία, καταστήματα

γ. αριθμός δρομολογίων σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα

δ. αριθμός κάδων απορριμμάτων ανά οικοδομικό τετράγωνο

Δείκτες αποδοτικότητας

Κόστος ανά μονάδα εκροής ή ανά χρήστη-νοικοκυριό

α. συνολικό κόστος συλλογής απορριμμάτων (δαπάνη για καύσιμα, δαπάνη για λιπαντικά, δαπάνη για συντήρηση, εργατικά, διοικητικές δαπάνες, απόσβεση εξοπλισμού, δαπάνες προμήθειας εξοπλισμού και αναλώσιμων, δαπάνες ασφάλισης οχημάτων) ανά εξυπηρετούμενο νοικοκυριό.

β. κόστος συλλογής ανά τόνο συλλεγόμενων απορριμμάτων[12].

Ποσοτική επάρκεια εκροών

α. ποσοστό συλλεγόμενων απορριμμάτων στο σύνολο των παραγόμενων

β. ποσοστό των προγραμματισμένων δρομολογίων που ολοκληρώθηκαν σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα (ημέρα, εβδομάδα, μήνας).

Ποιοτική επάρκεια εκροών

Αριθμός παραπόνων ανά 1000 κατοίκους και ανά έτος (μόνιμος πληθυσμός)

Δείκτες παραγωγικότητας

α. τόνοι απορριμμάτων που συλλέγονται ανά εργάτη αποκομιδής (οδηγούς απορριμματοφόρων, εργάτες συλλογής είτε μόνιμους είτε εποχιακούς) ανά έτος

β. τόνοι απορριμμάτων που ανακυκλώνονται ανά έτος

γ. τόνοι απορριμμάτων που δεν ανακυκλώνονται ανά έτος (Local Government Audit Office, 1998)

Δείκτες οικονομικότητας

Βαθμός αξιοποίησης και επιβάρυνσης των πηγών εσόδων

α. έξοδα συλλογής απορριμμάτων προς τα συνολικά έξοδα του ΟΤΑ ανά έτος

β. παλαιότητα απορριμματοφόρων[13]

---

[12] Η ποσότητα των συλλεγόμενων απορριμμάτων προκύπτει από τον αριθμό των δρομολογίων αποκομιδής ημερησίως, τη χωρητικότητα των απορριμματοφόρων, το βαθμό πληρότητας και τη μέση πυκνότητα των απορριμμάτων που παράγουν τα νοικοκυριά (ΕΕΤΑΑ, 1999).

[13] Η παλαιότητα προκύπτει από το κλάσμα: ηλικία οχήματος/μέση διάρκεια ζωής του (ΕΕΤΑΑ, 1999). Ο δείκτης αυτός εκφράζει την ποιοτική επάρκεια των πόρων που διαθέτει ο δήμος για την εκτέλεση των υπηρεσιών του καθώς επίσης και την οικονομικότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας, δεδομένου ότι αντανακλά το ύψος του κόστους συντήρησης των απορριμματοφόρων.

Παράδειγμα 6^{o}: Συντήρηση οδικού δικτύου

Η υπηρεσία της συντήρησης του οδικού δικτύου είναι και αυτή τεχνικού χαρακτήρα με οφέλη που καθίστανται ορατά από τη βελτίωση της αισθητικής των οδών έως τη μείωση των τροχαίων ατυχημάτων που προκαλούνται από την κακή κατάσταση του οδοστρώματος. Ξεχωρίζουμε ως πιο σημαντικό δείκτη το χρόνο της αποτελεσματικής ανταπόκρισης των τεχνικών συνεργείων στην επισκευή των δρόμων, ύστερα από δήλωση των πολιτών ή και αυτεπαγγέλτως

Δείκτες αποτελεσματικότητας

Ωφελιμότητα

α. ποσοστό μείωσης των τροχαίων ατυχημάτων μετά την ασφαλτόστρωση

β. μείωση χρόνου μετακινήσεων και διευκόλυνση της πρόσβασης, αποτίμηση χρόνου πριν και μετά (ο δείκτης δείχνει επίσης και την προσπελασιμότητα)

Ποσοτική επάρκεια εκροών

α. χιλιόμετρα οδού που συντηρήθηκαν σε ένα έτος προς το σύνολο των χιλιομέτρων που απαιτούσαν συντήρηση

β. απαιτούμενες ώρες για συντήρηση προς τις ώρες που διατέθηκαν

γ. ποσοστό δρόμων με σήμανση

Ποιοτική επάρκεια εκροών

α. ποσοστό του ασφαλτοστρωμένου δικτύου που δε χρειάζεται καμιά διορθωτική παρέμβαση σε διάστημα 6 μηνών ως προς το σύνολο του ασφαλτοστρωμένου δικτύου

β. ποσοστό ανταπόκρισης σε παράπονα που αφορούν 10 χιλιόμετρα οδού ανά 1000 κατοίκους και σε διάστημα ενός έτους

γ. ποσοστό των προβλημάτων που αντιμετωπίστηκαν με την πρώτη κλήση

δ. ποσοστό των πεζοδρόμων με ειδικό σχεδιασμό για άτομα με ειδικές ανάγκες

Δείκτες αποδοτικότητας

Κόστος ανά μονάδα εκροής

Κόστος συντήρησης ανά χιλιόμετρο λωρίδας δρόμου

Δείκτες παραγωγικότητας

α. αριθμός ημερών που διαρκούν οι εργασίες συντήρησης για κάθε χιλιόμετρο δρόμου

β. χιλιόμετρα οδών που συντηρήθηκαν σε ένα χρόνο ανά εργαζόμενο που ασχολείται με τη συντήρηση των οδών

Δείκτες οικονομικότητας

Βαθμός αξιοποίησης και επιβάρυνσης των πηγών εσόδων

α. ποσοστό των συνολικών δαπανών συντήρησης προς τις προϋπολογισθείσες δαπάνες για τη λειτουργία της συντήρησης ανά έτος

β. έξοδα για συντήρηση οδών προς τα συνολικά έξοδα του ΟΤΑ ανά έτος

Παράδειγμα 7ο: Ύδρευση

Οι κύριοι στόχοι της παροχής ύδρευσης σε τοπικό επίπεδο είναι η εξασφάλιση ποιότητας νερού και η κάλυψη της ανάλογης ζήτησης. Οι ΟΤΑ πρέπει να επιδιώκουν την παροχή νερού αποδεκτής ποιότητας σε όρους υγιεινής και αισθητικής σε μια επαρκή ποσότητα για οικιακή, εμπορική και βιομηχανική χρήση. Στο πλαίσιο αυτών των στόχων είναι δεδομένη η επιδίωξη της έγκαιρης και αξιόπιστης παροχής νερού και η ελαχιστοποίηση των κινδύνων και των βλαβών που συνδέονται με το δίκτυο παροχής νερού.

Δείκτες αποτελεσματικότητας

Ποιοτική επάρκεια εκροών

α. ποσοστό ανταπόκρισης σε παράπονα

β. ποσοστό ικανοποιημένων δημοτών για την ανταπόκριση του δήμου στα παράπονα ή τα προβλήματα που ανέφεραν

γ. ποσοστό των προβλημάτων που αντιμετωπίστηκαν με την πρώτη κλήση

δ. ποσοστό δημοτών που είναι ικανοποιημένοι από την προσφορά και την ποσότητα του νερού

Ποσοτική επάρκεια εκροών

α. ποσοστό νοικοκυριών, επιχειρήσεων που ανέφεραν προβλήματα σχετικά με την πίεση ή τη ροή νερού

β. αριθμός επιβεβαιωμένων προβλημάτων ανά 1000 δημότες σχετικά με τη ροή νερού[14].

Δείκτες αποδοτικότητας

Κόστος ανά μονάδα εκροής

α. συνολικό κόστος λειτουργίας υπηρεσίας ύδρευσης ανά σύνδεση

β. κόστος συντήρησης ανά 10 χιλιόμετρα δικτύου

γ. κόστος επεξεργασίας για κάθε τόνο νερού

Δείκτες παραγωγικότητας

α. αριθμός επισκευών που ολοκληρώθηκαν ανά εργατο-ώρα, είδος και μέγεθος επισκευής.

β. αριθμός μέτρων που επιθεωρούνται ανά εργατο-ώρα

γ. αριθμός μέτρων που επισκευάζονται ανά εργατο-ώρα

Δείκτες οικονομικότητας

[14] Η συλλογή στοιχείων σχετικά με το βαθμό ικανοποίησης των πολιτών για την παροχή και την ποιότητα νερού, όπως και για την ανταπόκριση σε προβλήματα που αναφέρονται, μπορεί να βασίζεται στην έρευνα μέσω ειδικού για τη σχετική υπηρεσία ερωτηματολογίου, το οποίο θα απευθύνεται σε νοικοκυριά ή σε επιχειρήσεις που δήλωσαν προβλήματα ή παράπονα. Με αυτόν τον τρόπο, το υπεύθυνο τμήμα του ΟΤΑ μπορεί να έχει μια έγκυρη πληροφόρηση για τα προβλήματα που έχουν προκύψει και να είναι σε θέση να τα κατηγοριοποιήσει ανά γεωγραφική ενότητα, σχεδιάζοντας έτσι μια πιο ολοκληρωμένη και εξειδικευμένη στρατηγική, ανάλογα με το είδος του προβλήματος.

Βαθμός αξιοποίησης και επιβάρυνσης των πηγών εσόδων

α. έξοδα για τις υπηρεσίες ύδρευσης προς τα συνολικά έξοδα του ΟΤΑ ανά έτος

β. μέσος όρος λογαριασμού ανά σύνδεση

Παράδειγμα 8ο: Κοινωνικές υπηρεσίες

Οι κοινωνικές υπηρεσίες είναι από τη φύση τους άυλες, συνεπώς αποτιμώνται δυσκολότερα και κυρίως με τη χρήση ποιοτικών μέτρων και δεικτών.

Δείκτες αποτελεσματικότητας

Ωφελιμότητα

α. βαθμός ικανοποίησης από την παρεχόμενη υπηρεσία (έρευνα βάσει ερωτηματολογίων)

β. ικανοποιημένοι χρήστες / σύνολο χρηστών

γ. ικανοποιημένοι δημότες / σύνολο δημοτών

Ποσοτική επάρκεια εκροών

α. αριθμός ατόμων κάτω των 65 ετών με προβλήματα υγείας που λαμβάνουν βοήθεια στο σπίτι τους

β. αριθμός ηλικιωμένων άνω των 65 ετών που βοηθούνται στο σπίτι τους

γ. αριθμός παιδιών που φυλάσσονται σε παιδικούς σταθμούς

Ισοκατανομή των εκροών

α. αριθμός ηλικιωμένων χρηστών των υπηρεσιών των ΚΑΠΗ / αριθμός ηλικιωμένων στον πληθυσμό της εξυπηρετούμενης περιοχής

β. αριθμός παιδιών και βρεφών που λαμβάνουν τις υπηρεσίες των παιδικών σταθμών / αριθμός παιδιών και βρεφών στον πληθυσμό της εξυπηρετούμενης περιοχής

γ. αριθμός χρηστών των υπηρεσιών του δημοτικού ιατρείου / πληθυσμός εξυπηρετούμενης περιοχής

δ. αριθμός ατόμων με αναπηρία (ΑμεΑ)- χρηστών των υπηρεσιών των κέντρων για Α.με.Α. / αριθμός ατόμων Α.με.Α.-χρηστών στον πληθυσμό της εξυπηρετούμενης περιοχής

Ποιοτική επάρκεια εκροών

α. Χ τετραγωνικά μέτρα ανά ηλικιωμένο χρήστη των υπηρεσιών του ΚΑΠΗ / συνολικό εμβαδόν του κτισμένου χώρου του ΚΑΠΗ

β. Χ τετραγωνικά μέτρα ανά παιδί ή βρέφος χρήστη των υπηρεσιών του βρεφονηπιακού σταθμού / συνολικό εμβαδόν του κτισμένου χώρου του βρεφονηπιακού σταθμού

γ. ποσοστό των αιτημάτων των χρηστών που δεν ικανοποιούνται

δ. αριθμός χρηστών που δηλώνουν ικανοποιημένοι από την ποιότητα των εγκαταστάσεων του ΚΑΠΗ ή του βρεφονηπιακού σταθμού

ε. αριθμός γονέων χρηστών που δηλώνουν ικανοποιημένοι από το ωράριο λειτουργίας του βρεφονηπιακού σταθμού / σύνολο γονέων

Δείκτες αποδοτικότητας

Κόστος ανά μονάδα εκροής ή ανά χρήστη

α. ετήσιο συνολικό κόστος λειτουργίας του ΚΑΠΗ / αριθμός ηλικιωμένων

β. ετήσιο συνολικό κόστος λειτουργίας του παιδικού σταθμού / αριθμός παιδιών

Δείκτες παραγωγικότητας

α. αριθμός παιδιών που φυλάσσονται ανά υπάλληλο παιδικού σταθμού

β. αριθμός ηλικιωμένων ανά υπάλληλο ΚΑΠΗ

γ. αριθμός εξυπηρετούμενων χρηστών του δημοτικού ιατρείου ή του κέντρου για Α.με.Α. ή του κέντρου πληροφόρησης νέων ανά υπάλληλο προσωπικού

<u>Δείκτες οικονομικότητας</u>

α. ποσοστό των ετήσιων εσόδων του ΟΤΑ που διατίθενται για το ΚΑΠΗ, τον παιδικό σταθμό, το δημοτικό ιατρείο, το κέντρο για Α.με.Α. αντίστοιχα.

β. ποσοστό του συνόλου των εσόδων που προέρχονται από προγράμματα της ΕΕ, στο σύνολο των εσόδων των ΚΑΠΗ, παιδικού σταθμού, του δημοτικού ιατρείου, κέντρου για Α.με.Α. αντίστοιχα

γ. ποσοστό του συνόλου των εσόδων που προέρχονται από δάνεια στο σύνολο των ΚΑΠΗ, παιδικού σταθμού, δημοτικού ιατρείου, κέντρου για Α.Με.Α. αντίστοιχα

Παράρτημα 5.1 Καθιέρωση δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας στο Υπουργείο Πολιτισμού

35803

ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ

ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ

ΤΕΥΧΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ — Αρ. Φύλλου 2510

10 Δεκεμβρίου 2008

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ

ΔΙΟΡΘΩΣΕΙΣ ΣΦΑΛΜΑΤΩΝ

ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ

(1)

Υπαγωγή της επιχείρησης «ΒΙ.Ε.ΜΕΛ. ΑΝΩΝΥΜΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ» με διακριτικό τίτλο «ΒΙ.Ε.ΜΕΛ. ΑΒΕΕ», στις διατάξεις του ν. 3299/2004 για την ενίσχυση επενδυτικού σχεδίου της με το κίνητρο της επιχορήγησης.

Με την υπ' αριθμ. 54590/ΥΠΕ/5/00148Ε/ν. 3299/2004/22.10.2008 απόφαση του Υπουργού και του Υφυπουργού Οικονομίας και Οικονομικών, εγκρίθηκε η υπαγωγή στις διατάξεις του ν. 3299/2004 της επιχείρησης «ΒΙ.Ε.ΜΕΛ. ΑΝΩΝΥΜΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ» με διακριτικό τίτλο «ΒΙ.Ε.ΜΕΛ. ΑΒΕΕ» για την ενίσχυση επενδυτικού σχεδίου της με το κίνητρο της επιχορήγησης, που αναφέρεται στην ίδρυση μονάδας παρα-

σκοπό την απρόσκοπτη και ποιοτική παροχή υπηρεσιών υγείας προς τον Πολίτη, έχει τη δυνατότητα, κατόπιν εισηγήσεων προς τον Υπουργό Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης να προσθέσει, τροποποιήσει ή να βελτιώσει διατάξεις της παρούσης.

Η απόφαση αυτή να δημοσιευθεί στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως.

Αθήνα, 27 Νοεμβρίου 2008

Ο ΥΠΟΥΡΓΟΣ

ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΑΒΡΑΜΟΠΟΥΛΟΣ

Αριθμ. ΥΠΠΟ/ΔΟΕΠΥ/ΤΠΠ/114062/388 (11)

Καθιέρωση δεκτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας, κατά Γενική Διεύθυνση, στο Υπουργείο Πολιτισμού.

ΟΙ ΥΠΟΥΡΓΟΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ - ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ

Έχοντας υπόψη:

1. Τις διατάξεις:

α) των άρθρων 1-7 του ν. 3230/2004 «Καθιέρωση συστήματος με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις» (Φ.Ε.Κ. Α΄ 44).

β) του άρθρου 90 του Κώδικα Νομοθεσίας για την Κυβέρνηση και τα Κυβερνητικά Όργανα, που κυρώθηκε με το άρθρο πρώτο του π.δ. 63/2005 (Φ.Ε.Κ. Α΄ 98).

γ) του π.δ. 191/2003 «Οργανισμός του ΥΠ.ΠΟ.» (Φ.Ε.Κ. Α΄ 146).

2. Τις υπ' αριθμ.:

α) ΔΙΠΑ/Φ.10/οικ.2813/23.1.2008 και

β) ΔΙΠΑ/Φ.10/οικ.20741/23.7.2008 εγκυκλίους του Υπουργείου Εσωτερικών.

3. Την υπ' αριθμ. ΔΙΔΚ/Φ. 1/25873/2007 (ΦΕΚ 1950/τ. Β/3.10.2007) κοινή απόφαση του Πρωθυπουργού και του Υπουργού Εσωτερικών για ανάθεση αρμοδιοτήτων στον Υφυπουργό Χρήστο Ζώη.

4. Το γεγονός ότι από τις διατάξεις της απόφασης αυτής δεν προκαλείται δαπάνη σε βάρος του Κρατικού Προϋπολογισμού, αποφασίζουμε:

Καθορίζουμε δείκτες αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας στο Υπουργείο Πολιτισμού ως εξής:

Α) ΓΕΝΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ

1. Αριθμός προτάσεων για χρηματοδότηση.

2. Αριθμός διαδικασιών που απλοποιούνται.

3. Χρόνος διεκπεραίωσης υπόθεσης.

4. Ποσοστό προτάσεων που γίνονται αποδεκτές με μορφή σχεδίου νόμου, υπουργικής απόφασης.

5. Ο αριθμός εσωτερικών οδηγιών.

6. Ποσοστό επίτευξης στόχων.

7. Αριθμός στελεχών με συμμετοχή σε προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης.

8. Αριθμός προγραμμάτων εκπαίδευσης.

9. Αριθμός στελεχών με συμμετοχή σε συνέδρια, διεθνείς οργανισμούς κλπ.

10. Ποσοστό τροποποιούμενων διαδικασιών λόγω σφαλμάτων ή ελλείψεων που εντοπίζονται στην εκτέλεση των διαδικασιών.

11. Αριθμός νέων προγραμμάτων-εφαρμογών πληροφορικής που χρησιμοποιούνται.

12. Ποσοστό τυποποίησης εσωτερικών διαδικασιών.

13. Αριθμός διατάξεων που κωδικοποιούνται.

14. Χρόνος διεκπεραίωσης εργασιών.

15. Ποσοστό υπαλλήλων με Η/Υ.

16. Ποσοστό επίτευξης των στόχων μείωσης του λειτουργικού κόστους κάθε Γενικής Διεύθυνσης.

Όλοι οι παραπάνω δείκτες μετρώνται ετησίως.

Β) ΕΙΔΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ

Κατά Γενική Διεύθυνση ως εξής:

1. Γενική Διεύθυνστι Αρχαιοτήτων και Πολιτιστικής Κληρονομιάς

1.1 Ποσοστό αύξησης των εσόδων από παραγόμενα και διανεμόμενα αντίγραφα και πωλητέα είδη.

Ο δείκτης μετράται ετησίως.

1.2 Ποσοστό αύξησης της επισκεψιμότητας των μουσείων, μνημείων αρχαιολογικών χώρων.

Ο δείκτης μετράται ανά εξάμηνο.

1.3 Ποσοστό αύξησης του κόστους της προβολής των μνημείων και των μουσείωνκαι των εκθεμάτων τους.

Ο δείκτης μετράται ετησίως.

1.4 Αριθμός εκθέσεων γενικού και ειδικού περιεχομένου που διοργανώνονται. Ο δείκτης μετράται ετησίως.

1.5 Αριθμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων που διοργανώνονται για την προβολή των αρχαιοτήτων.

Ο δείκτης μετράται ετησίως.

1.6 Ποσοστό αιτημάτων πολιτών σε θέματα αρμοδιοτήτων της Γενικής Διεύθυνσης που διεκπεραιώνονται σε μονάδα χρόνου.

Ο δείκτης μετράται ετησίως.

2. Γενική Διεύθυνσης Αναστήλωσης Μουσείων και Τεχνικών Έργων

2.1 Ποσοστό απορρόφησης διατιθέμενων πόρων.

2.2 Αριθμός παρεμβάσεων για την προστασία, συντήρηση και ανάδειξη της πολιτιστικής κληρονομιάς.

2.3 Ποσοστό υλοποίησης του Προγράμματος Δράσης.

Όλοι οι παραπάνω δείκτες μετρώνται ετησίως.

3. Γενική Διεύθυνση Σύγχρονου Πολιτισμού

3.1 Ποσοστό ιδιωτικών χρηματοδοτήσεων επί του συνόλου των χρηματοδοτήσεων στον τομέα του Νεώτερου Πολιτισμού.

Ο δείκτης μετράται ετησίως.

3.2 Ποσοστό βελτίωσης υφιστάμενων ή και δημιουργίας νέων υποδομών Νεώτερου Πολιτισμού.

Ο δείκτης μετράται ετησίως.

3.3 Αριθμός εκδηλώσεων ενημέρωσης, πληροφόρησης των εποπτευομένων φορέων για θέματα αρμοδιοτήτων της Γενικής Διεύθυνσης.

Ο δείκτης μετράται ανά εξάμηνο.

3.4 Ο αριθμός συνεργασιών με φορείς εκτός ΥΠ.ΠΟ. Ο δείκτης μετράται ετησίως.

4. Γενική Διεύθυνση Διοικητικής Υποστήριξης

Η Γενική Διεύθυνση Διοικητικής Υποστήριξης καλύπτεται από τους γενικούς δείκτες μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της παραγράφου Α.

Η απόφαση αυτή να δημοσιευθεί στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως.

Αθήνα, 26 Νοεμβρίου 2008

ΟΙ ΥΠΟΥΡΓΟΙ

ΥΦΥΠ. ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ — ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ

ΧΡΗΣΤΟΣ ΖΩΗΣ — ΜΙΧΑΗΛ - ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΛΙΑΠΗΣ

Παράρτημα 5.2 Καθιέρωση δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας στο Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων (ΥΠ.ΕΘ.Π.Θ.)

35315

ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ

ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ

ΤΕΥΧΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ Αρ. Φύλλου 2473

5 Δεκεμβρίου 2008

ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ

Αριθμ. 153168/ΙΚ

Καθορισμός Δεικτών Μέτρησης Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων (ΥΠ.Ε.Π.Θ.).

ΟΙ ΥΠΟΥΡΓΟΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ - ΕΘΝΙΚΗΣ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ

Έχοντας υπόψη:

1) Τις διατάξεις της παρ. 1 του άρθρου 5 του ν. 3230/2004.

2) Τις διατάξεις του άρθρου 1 του π.δ. 259/2005 περί συστάσεως της Δ/νσης Ποιότητας και Αποδοτικότητας, του ΥΠ.Ε.Π.Θ.

3) Τη ΔΙΠΑ/Φ.10/οικ.2813/23.1.2008 εγκύκλιο του ΥΠ.ΕΣ. για τον «Καθορισμό δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας».

4) Την υπ' αριθμ. ΔΙΔΚ Φ1/25873/2007 (Φ.Ε.Κ. 1950/Β΄/3.10.2007) κοινή απόφαση του Πρωθυπουργού και του Υπουργού Εσωτερικών για «ανάθεση αρμοδιοτήτων στους Υφυπουργούς Χρήστο Ζώη και Αθανάσιο Νάκο».

5) Την ανάγκη αναβάθμισης της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών στους πολίτες.

6) Το γεγονός ότι από την παρούσα απόφαση δεν προκαλείται δαπάνη σε βάρος του κρατικού προϋπολογισμού, αποφασίζουμε:

τον ορισμό των ειδικών δεικτών και εξειδικεύουμε περαιτέρω τους γενικούς δείκτες των Διευθύνσεων της Κ.Υ. (Κεντρικής Υπηρεσίας) του ΥΠ.Ε.Π.Θ. και των εποπτευόμενων φορέων σύμφωνα με τις διατάξεις της παρ. 1 του άρθρου 5 του ν. 3230/2004, ως εξής:

ΕΝΙΑΙΟΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

1. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΣΠΟΥΔΩΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Α. Ειδικοί Δείκτες

Δ.1.1: Αριθμός προγραμμάτων ένταξης των Παλιννοστούντων, Αλλοδαπών και Τσιγγανοπαίδων μαθητών στο εκπαιδευτικό μας σύστημα ανά αριθμό μαθητών, ανά έτος.

Δ.1.2: Αριθμός Επιμορφωτικών Σεμιναρίων για το Ολοήμερο Νηπιαγωγείο ανά αριθμό επιμορφούμενων εκπαιδευτικών, ανά έτος.

Δ.1.3: Μέσος αριθμός μαθητών ανά δάσκαλο.

Δ.1.4: Αριθμός νέων ολοήμερων Δημοτικών Σχολείων που ιδρύονται και αρχίζουν να λειτουργούν ετησίως.

Δ.1.5: Αριθμός σχολείων της Προσχολικής και Α΄/θμιας Εκπαίδευσης με ανεπάρκεια κτιριακών υποδομών με την έναρξη του νέου σχολικού έτους.

Δ.1.6: Αριθμός νέων παραρτημάτων νηπιαγωγείων που ιδρύονται και αρχίζουν να λειτουργούν ετησίως.

Δ.1.7: Αριθμός Δημοτικών Σχολείων ετησίως για τα οποία δεν ολοκληρώθηκε η προμήθεια των βιβλίων για την Γ΄ τάξη και των βιβλίων της Γαλλικής και Γερμανικής για την Ε΄ και ΣΤ΄ τάξη με την έναρξη του νέου σχολικού έτους.

Δ.1.8: Αριθμός Δημοτικών Σχολείων ετησίως για τα οποία δεν ολοκληρώθηκε η διαδικασία πρόσληψης ωρομισθίων εκπαιδευτικών για τη διδασκαλία της β' ξένης γλώσσας (Γαλλική - Γερμανική) με την έναρξη του νέου σχολικού έτους.

Δ.1.9: Αριθμός σχολείων για τα οποία δεν υπήρξε έγκαιρη παράδοση των απαιτούμενων διδακτικών βιβλίων με την έναρξη του νέου σχολικού έτους.

Δ.1.10: Αριθμός ατόμων που εγκαταλείπουν το σχολείο πριν την ολοκλήρωση της Α΄/θμιας εκπαίδευσης, ανά έτος.

Δ.1.11: Μέσος όρος Η/Υ / σύνολο μαθητών και σχολική μονάδα, ετησίως.

Β. Γενικοί Δείκτες

Δ.1.1: Μέσος χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα πολιτών και φορέων που αφορούν στη λειτουργία Ολοήμερων Δημοτικών Σχολείων και Ολοήμερων Νηπιαγωγείων και που δεν έχουν το χαρακτήρα του επείγοντος, ανά έτος.

Δ.1.2: Μέσος χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα πολιτών και φορέων που άπτονται έννομου συμφέροντος ή που έχουν το χαρακτήρα του επείγοντος, ανά έτος.

Δ.1.3: Αριθμός παραπόνων, ετησίως.

Δ.1.4: Ποσοστό (%) ικανοποίησης παραπόνων, ετησίως.

2. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΣΠΟΥΔΩΝ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Α. Ειδικοί Δείκτες

Δ.2.1: Μέσος Αριθμός μαθητών ανά καθηγητή, ανά έτος.

Δ.2.2: Μέσος όρος Η/Υ / σύνολο μαθητών, ανά έτος.

Παράρτημα 5.3 Καθιέρωση δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας στο Σώμα Επιθεωρητών Εργασίας (Σ.ΕΠ.Ε.)

38231

ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ

ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ

ΤΕΥΧΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ Αρ. Φύλλου 2682

31 Δεκεμβρίου 2008

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ

ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ

Αριθμ. 134514/27.10.2008 (1)

Χρήση κινητών τηλεφώνων.

ΟΙ ΥΠΟΥΡΓΟΙ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ -
ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ, ΑΙΓΑΙΟΥ
ΚΑΙ ΝΗΣΙΩΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

Έχοντας υπόψη τις διατάξεις:

1. α) Της παρ. 7 (β) του άρθρου 9 του ν. 2575/1998 (ΦΕΚ 23 Α΄/4.2.1998) « Περί ρυθμίσεως θεμάτων αρμοδιότητας Υπουργείου Εμπορικής Ναυτιλίας ».

β) Του ν. 2286/1995 (ΦΕΚ 19 Α΄/1995) «Περί προμηθειών του δημοσίου τομέα και ρυθμίσεις συναφών θεμάτων» και του π.δ. 394/1996 (ΦΕΚ 266 Α΄/4.12.1996) «Περί προμηθειών του δημοσίου».

γ) Των άρθρων 48 και 90 του Κώδικα Νομοθεσίας για την Κυβέρνηση και τα Κυβερνητικά Όργανα π.δ. 63/2005 Α΄ (98).

δ) Την υπ' αριθμ. 42362/Υ252/28.9.2007 κοινή απόφαση του Πρωθυπουργού και του Υπουργού Οικονομίας και Οικονομικών «Καθορισμός αρμοδιοτήτων των Υφυπουργών Οικονομίας και Οικονομικών» (ΦΕΚ Β΄ 1948/3.10.2007).

ε) Του π.δ. 206/2007 «Συγχώνευση Υπουργείων» (ΦΕΚ 231/Α΄/19.9.2007).

2. Το γεγονός ότι με την απόφαση αυτή προκαλείται σε βάρος του κρατικού προϋπολογισμού πρόσθετη ετήσια δαπάνη ύψους 12.000 € περίπου, η οποία για το τρέχον έτος περιορίζεται στο ποσό των 1.000 € περίπου.

Η ανωτέρω δαπάνη, τόσο κατά το τρέχον οικονομικό έτος όσο και για τα επόμενα οικονομικά έτη θα καλύπτεται από τις πιστώσεις του προϋπολογισμού του Υπουργείου Εμπορικής Ναυτιλίας, Αιγαίου και Νησιωτικής Πολιτικής (Ειδ. Φ. 41-110, ΚΑΕ 0826), αποφασίζουμε:

Τη χρήση μέχρι διακοσίων τριάντα εννέα (239) συνδέσεων κινητής τηλεφωνίας για τις επιχειρησιακές ανάγκες του Λιμενικού Σώματος. Οι συνδέσεις αυτές με Απόφαση του Γενικού Γραμματέα ΥΕΝΑΝΠ θα ενεργοποιούνται, ανακαλούνται και κατανέμονται προς χρήση στην Κεντρική, τις Περιφερειακές Υπηρεσίες του ΥΕΝΑΝΠ και τα Επιχειρησιακά Μέσα ΛΣ.

1. Με την απόφαση διάθεσης κινητού τηλεφώνου, θα καθορίζεται και ο μέγιστος χρόνος ομιλίας που θα δύναται να πραγματοποιείται κάθε μήνα από κάθε τηλεφωνική σύνδεση.

Το ανώτατο μηνιαίο όριο χρόνου ομιλίας εκτός του εσωτερικού δικτύου (ενδοεταιρικές κλήσεις) που θα αναπτυχθεί έχει ως εξής:

α) χωρίς περιορισμό χρόνου ομιλίας - όγκου δεδομένων τα προσωπικά τηλέφωνα Υπουργού, Υφυπουργού, Γενικών Γραμματέων ΥΕΝΑΝΠ, Αρχηγού Λ.Σ., Υπαρχηγών Λ.Σ., Γενικού Επιθεωρητή Λ.Σ καθώς και του προσωπικού των γραφείου Υπουργού, Υφυπουργού και Γενικών Γραμματέων ΥΕΝΑΝΠ και

β) για τις υπόλοιπες συνδέσεις τα 200΄ χρόνο ομιλίας.

γ) Όλες οι συνδέσεις έχουν 60 λεπτά το μήνα δωρεάν χρόνο ομιλίας για τις μεταξύ τους κλήσεις (ενδοεταιρικές) και 70 γραπτά μηνύματα (SMS) το μήνα δωρεάν.

1 της ίδιας απόφασης ως δικαιολογητικό για την έκδοση της άδειας εγκατάστασης στο εξής αποτελεί δικαιολογητικό μόνο για την έκδοση της άδειας λειτουργίας και εφόσον διαπιστωθεί η τήρηση των όρων της.

3. Η απόφαση αυτή να δημοσιευθεί στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως.

Η ισχύς της παρούσας αρχίζει από την ημερομηνία δημοσίευσής της στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως.

Αθήνα, 24 Δεκεμβρίου 2008

Ο ΥΠΟΥΡΓΟΣ
ΧΡΗΣΤΟΣ ΦΩΛΙΑΣ

(7)

Μετάταξη υπαλλήλου.

Με την υπ' αριθμ. 135452/Β2/27.11.2008 απόφαση του Υπουργού Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων που εκδόθηκε σύμφωνα με τη διάταξη του άρθρου 22 παρ. 3 του ν. 1268/1982 (ΦΕΚ 87/18.7.1982 τ. Α΄) «Για τη δομή και λειτουργία των Ανωτάτων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων», όπως αντικαταστάθηκε με τη διάταξη του άρθρου 49 παρ. 7 του ν. 1404/1983 (ΦΕΚ 173/24.11.1983 τ. Α') «Δομή και λειτουργία των Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων», μετατάσσουμε την Αθανασία Κιούση του Δημητρίου, υπάλληλο με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων, κατηγορίας ΠΕ ειδικότητας Φυσικών, στο Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών σε αντίστοιχη συνιστώμενη προσωποπαγή θέση κατηγορίας ΠΕ ειδικότητας Διοικητικού με την ίδια σχέση εργασίας και πέραν των οργανικών θέσεων.

(Αριθμ. βεβ. Υ.Δ.Ε/ΥπΕ.Π.Θ. 28843/9.12.2008).

Ο ΥΠΟΥΡΓΟΣ
ΕΥΡΙΠΙΔΗΣ ΣΤΥΛΙΑΝΙΔΗΣ

Αριθμ. Φ. 124/25/110637 (8)

Άδεια κατοχής Β' θέσης μέλους Δ.Ε.Π.

**Ο ΥΠΟΥΡΓΟΣ
ΕΘΝΙΚΗΣ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ**

Έχοντας υπόψη:

1. Τις διατάξεις:

α) Του άρθρου 13 παρ. 9 του ν. 1268/1982 (ΦΕΚ 87/16.7.1982 τ.Α') «Για τη δομή και τη λειτουργία των Ανωτάτων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων».

β) Του άρθρου 9 παρ. 3 του ν. 1835/1985 (ΦΕΚ 76/14.3.1989 τ.Α').

γ) Του άρθρου 28 παρ. 10 του ν. 2083/1992 (ΦΕΚ 159/21.9.1992 τ.Β').

δ) Του άρθρου 3 παρ. 38 του ν. 3027/2002 (ΦΕΚ 152/28.6.2002 τ.Α').

ε) Του άρθρου 3 παρ. 2 του ν. 2530/1997 (ΦΕΚ 218/23.10.1997 τ.Α') όπως αυτό αντικαταστάθηκε με το άρθρο 27 παρ. 2 και 5 του ν. 3549/2007 (ΦΕΚ 69/20.3.2007 τ.Α΄).

α) Του άρθρου 2 παρ. 3β του ν. 2530/1997

2. Την από 12.3.2008 απόφαση της Γ. Σ. του Τμήματος Βαλκανικών Σλαβικών και Ανατολικών Σπουδών.

3. Την από 10.7.2008 απόφαση της Παν/κής Συγκλήτου.

4. Την από 22.11.2007 αίτηση για χορήγηση άδειας κατοχής Β' θέσης του Αναπλ. Καθηγητή Ιωάννη Τζιώνα.

5. Την υπ' αριθμ. 108009/ΣΤ5/1.10.2007 (ΦΕΚ 1950/10.10.2007 τ.Β') απόφαση του Υπουργού Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων εκχώρησης δικαιώματος υπογραφής «Με εντολή Υπουργού» στο Γενικό Γραμματέα και στους Ειδικούς Γραμματείς της Κ.Υ. του ΥΠ.Ε.Π.Θ.

6. Την υπ' αριθμ. 122404/Η/30.10.2007 (ΦΕΚ 500 τ. Υ.Ο.Δ.Δ. 22.11.2007) απόφαση του Υπουργου Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, ορισμού Αντιπροέδρου στον ΟΕΕΚ.

7. Τα υπ' αριθμ. 8579/25.8.2008, 1949/7.11.2008 και 2488/3.12.2008 έγγραφα του Παν/μίου Μακεδονίας, αποφασίζουμε:

Παρέχουμε την άδεια στον Ιωάννη Τζιώνα του Αλεξάνδρου, Αναπληρωτή Καθηγητή μερικής απασχόλησης του τμήματος Βαλκανικών Σλαβικών και Ανατολικών Σπουδών, του Παν/μίου Μακεδονιας, προκειμένου να κατέχει και τη θέση του Αντιπροέδρου στον Οργανισμό Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης (Ο.Ε.Ε.Κ.) από 22.11.2007 ημερομηνία διορισμού στον παραπάνω Οργανισμό (ΦΕΚ 500/22.11.2007 τ. Υ.Ο.Δ.Δ.) έως 30.10.2010.

Η άδεια ισχύει από την ημέρα ανάληψης των καθηκόντων της δεύτερης θέσης ή της έναρξης απασχόλησης, εφόσον είχε προηγηθεί η υποβολή αίτησης χορήγησης της σχετικής άδειας, αλλιώς από την ημέρα υποβολής της αίτησης.

Η απόφαση αυτή να δημοσιευθεί στην Εφημερίδα της Κυβέρνησης.

Μαρούσι, 18 Δεκεμβρίου 2008

Με εντολή Υπουργού
Ο Ειδικός Γραμματέας Ανώτατης Εκπ/σης
ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ ΚΥΡΙΑΖΗΣ

Αριθμ. 83196/38 (9)

Καθορισμός δεικτών Μέτρησης της Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας του Σώματος Επιθεώρησης Εργασίας.

**ΟΙ ΥΦΥΠΟΥΡΓΟΙ
ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ -
ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ**

Έχοντας υπόψη:

1. Τις διατάξεις του π.δ. 63/2005 «Κωδικοποίηση της νομοθεσιας για την Κυβέρνηση και τα Κυβερνητικά όργανα» (ΦΕΚ 98 Α΄).

2. Τις διατάξεις των άρθρων 1-7 του ν. 3230/2004 «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 44 Α΄).

3. Τις υπ' αριθμ. ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ. 26397/27.12.2005, ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.7323/5.4.2006, ΔΙΠΑ/Φ10/οικ.30528/12.11.2007 και ΔΙΠΑ/Φ.10/οικ.2813/23.1.2008 εγκυκλίους του Υπουργείου Εσωτερικών, με τις οποίες παρέχονται διευκρινήσεις για την εφαρμογή των σχετικών διατάξεων του ως άνω νόμου.

4. Τις διατάξεις του π.δ. 368/1989 «Οργανισμός του Υπουργείου Εργασίας», όπως τροποποιήθηκαν και ισχύουν σήμερα» (ΦΕΚ 163 Α΄).

5. Τις διατάξεις του ν. 2639/1998 «Ρύθμιση εργασιακών σχέσεων, σύσταση Σώματος Επιθεώρησης Εργασίας και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 205 Α΄).

6. Τις διατάξεις του π.δ. 136/1999 «Οργάνωση Υπηρεσιών του Σώματος Επιθεώρησης Εργασίας» (ΦΕΚ 134 Α΄).

7. Τις διατάξεις του άρθρου 11 του ν. 3144/2003 «Κοινωνικός Διάλογος για την προώθηση της απασχόλησης και την κοινωνική προστασία και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 111 Α΄)

8. Την υπ' αριθμ. 80047/4.8.2003 απόφαση του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων «Καθορισμός αρμοδιοτήτων των Τμημάτων των Διευθύνσεων: α) Προγραμματισμού και Συντονισμού Κοινωνικής Επιθεώρησης και β) Προγραμματισμού και Συντονισμού Τεχνικής και Υγειονομικής Επιθεώρησης Σ.ΕΠ.Ε.» (ΦΕΚ 1096 Β').

9. Την υπ' αριθμ. 80072/31.12.2007 απόφαση του Πρωθυπουργού και της Υπουργού Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας «Ανάθεση αρμοδιοτήτων στην Υφυπουργό Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας» (ΦΕΚ 1, Β΄, 2.1.2008).

10. Τις διατάξεις του π.δ. 194/2005 «Σύσταση Διεύθυνσης Ποιότητας και Αποδοτικότητας στο Υπουργείο Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας» (ΦΕΚ 235 Α΄).

11. Την υπ' αριθμ. ΔΙΔΚ/Φ.1/25873/1.10.2007 κοινή απόφαση του Πρωθυπουργού και του Υπουργού Εσωτερικών για «ανάθεση αρμοδιοτήτων στον Υφυπουργό Εσωτερικών Χρήστο Ζώη» (ΦΕΚ 1950, Β΄, 3.10.2007).

12. Την ανάγκη αποτελεσματικότερης λειτουργίας των Δημοσίων Υπηρεσιών και βελτίωσης των παρεχομένων υπηρεσιών, προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις.

13. Το γεγονός ότι από την παρούσα απόφαση δεν προκαλείται δαπάνη σε βάρος του κρατικού προϋπολογισμού, αποφασίζουμε:

1. Καθορίζουμε ως Δείκτες Μέτρησης της Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας του Σώματος Επιθεώρησης Εργασίας (ΣΕΠΕ), όπως στο συνημμένο πίνακα.

2. Ο Ειδικός Γραμματέας του Σώματος Επιθεώρησης Εργασίας και τα αρμόδια όργανα διοίκησης να μεριμνήσουν για την υλοποίηση και την παρακολούθηση της μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του Σώματος Επιθεώρησης Εργασίας μέσω των δεικτών μέτρησης.

Παράρτημα 5.4 Καθιέρωση δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας στις Περιφέρειες και σε Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις

603

ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ

ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ

ΤΕΥΧΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ Αρ. Φύλλου 54

20 Ιανουαρίου 2009

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ

ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ

Αριθμ. ΔΙΠΑ/Φ.3/714 (1)

Καθορισμός δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των Περιφερειών.

Ο ΥΠΟΥΡΓΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ

Έχοντας υπόψη:

1. Τις διατάξεις:

α) του ν. 2503/1997 (ΦΕΚ 107 Α΄, 30.5.1997) «Διοίκηση, οργάνωση, στελέχωση της Περιφέρειας, ρύθμιση θεμάτων για την Τοπική Αυτοδιοίκηση και άλλες διατάξεις».

β) του ν. 3230/2004, άρθρο 5 (ΦΕΚ 44 Α΄, 11.2.2004), «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις».

2. Την υπ' αριθμ. ΔΙΔΚ/Φ.1/25873/1.10.2007 κοινή απόφαση του Πρωθυπουργού και του Υπουργού Εσωτερικών (ΦΕΚ 1950, Β΄, 3.10.2007) «Ανάθεση Αρμοδιοτήτων στους Υφυπουργούς Εσωτερικών Χρήστο Ζώη και Αθανάσιο Νάκο».

3. Τις προτάσεις των Γενικών Γραμματέων των Περιφερειών.

4. Την ανάγκη αποτελεσματικότερης λειτουργίας των Δημοσίων Υπηρεσιών και βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις.

5. Το γεγονός ότι από την παρούσα απόφαση δεν προκαλείται δαπάνη σε βάρος του κρατικού προϋπολογισμού, αποφασίζουμε:

Α. Καθορίζουμε ως γενικούς και ειδικούς δείκτες μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των Περιφερειών, τους ακόλουθους:

ΓΕΝΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ

1. Αριθμός οργανικών μονάδων που επικοινωνούν ηλεκτρονικά με τους πολίτες και τις υπηρεσίες.

2. Αναλογία Η/Υ ανά θέση εργασίας.

3. Ποσοστό υπαλλήλων με πρόσβαση στο INTERNET.

4. Αριθμός Οργανικών Μονάδων με εσωτερική δικτύωση INTRANET.

5. Αριθμός επισκεπτών της ιστοσελίδας της Περιφέρειας.

6. Μέσος χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών.

7. Μέσος χρόνος απάντησης της Επιτροπής του άρθρου 5 του ν. 2690/1999, όπως ισχύει, στα αιτήματα των πολιτών.

8. Αριθμός Οργανικών Μονάδων που έχουν πιστοποιηθεί κατά ISO.

ΕΙΔΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ

1. ΔΙΟΙΚΗΣΗ

1. Αριθμός δικαιολογητικών που αναζητήθηκαν αυτεπάγγελτα από τις Υπηρεσίες της Περιφέρειας.

2. Ποσοστό υπαλλήλων που συμμετείχαν σε πιστοποιημένη επιμόρφωση, στο σύνολο των υπαλλήλων της Περιφέρειας.

3. Διαθέσιμα τετραγωνικά μέτρα χώρου εργασίας ανά θέση εργασίας.

4. Ποσοστό ηλεκτρονικής καταγραφής των προσωπικών μητρώων των υπαλλήλων.

5. Αριθμός Υπηρεσιών στις οποίες εφαρμόσθηκε το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ).

5. Ποσοστό μείωσης της σπατάλης του νερού για αρδευτικούς σκοπούς.

6. Ποσότητες ενέργειας που προέρχονται από Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας με βάση τις νέες άδειες λειτουργίας που χορηγήθηκαν.

11. ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ

1. Μήκος οδικού δικτύου που ολοκληρώθηκε.

2. Μήκος οδικού δικτύου που συντηρήθηκε / βελτιώθηκε.

3. Μήκος οδικού δικτύου που προστέθηκε.

4. Κόστος συντήρησης του οδικού δικτύου ανά χλμ.

5. Αριθμός μελετών / έργων για τα οποία έχει δημοσιευτεί διακήρυξη και αναμένεται υποβολή προσφορών.

6. Αριθμός μελετών/ έργων που βρίσκονται σε διαδικασία εκτέλεσης/ υλοποίησης.

7. Αριθμός έργων που παραλήφθηκαν.

8. Μέσος χρόνος για την ολοκλήρωση της σύνταξης φακέλου έργων από την ημερομηνία χρέωσής τους στα αρμόδια τμήματα.

9. Μέσος χρόνος για την ολοκλήρωση τευχών δημοπράτησης από την ημερομηνία χρέωσής τους στα αρμόδια τμήματα.

10. Μέσος χρόνος (σε μήνες) από την ημερομηνία δημοσίευσης της διακήρυξης κάθε μελέτης μέχρι την απόφαση ανάθεσης.

11. Μέση απόκλιση (σε μήνες) μεταξύ της συμβατικής και της πραγματικής ημερομηνίας έγκρισης μελετών.

12. Μέσος χρόνος (σε μήνες) από την ημερομηνία δημοσίευσης της διακήρυξης μέχρι την απόφαση ανάθεσης.

13. Μέση απόκλιση (σε μήνες) μεταξύ της συμβατικής και της πραγματικής διάρκειας των έργων.

14. Μέσος χρόνος από την παραλαβή του δείγματος μέχρι τη διεκπεραίωση ελέγχων και μετρήσεων από το εργαστήριο για υλικά που χρησιμοποιούνται στα τεχνικά έργα.

12. ΔΙΑΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΕΣ-ΔΙΑΚΡΑΤΙΚΕΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ

1. Αριθμός διαπεριφερειακών προγραμμάτων στα οποία συμμετέχει η Περιφέρεια.

2. Αριθμός διακρατικών προγραμμάτων στα οποία συμμετέχει η Περιφέρεια.

Β. Οι δείκτες αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας αναφέρονται στο ημερολογιακό έτος εφαρμογής του Συστήματος Διοίκησης Μέσω Στόχων και συμπεριλαμβάνονται στην έκθεση απολογισμού η οποία συντάσσεται από τις Μονάδες Ποιότητας και Αποδοτικότητας των Περιφερειών και αποστέλλεται στη Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών μέχρι τον Ιανουάριο του επόμενου έτους.

Η απόφαση αυτή να δημοσιευθεί στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως.

Αθήνα, 17 Δεκεμβρίου 2008

Ο ΥΦΥΠΟΥΡΓΟΣ

ΧΡΗΣΤΟΣ ΖΩΗΣ

Αριθμ. ΔΙΠΑ/Φ.3/712 (2)

Καθορισμός δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας σε Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις.

Ο ΥΠΟΥΡΓΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ

Έχοντας υπόψη:

1. Τις διατάξεις:

α) Του άρθρου 8, παρ. 1 του ν. 3230/2004 (ΦΕΚ 44/Α΄/11.2.2004) «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις».

β) Του π.δ/τος 30/1996 «Κωδικοποίηση σε ενιαίο κείμενο νόμου με τίτλο «Κώδικας Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης» των ισχυουσών διατάξεων για τη Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση» όπως αυτές ισχύουν.

γ) Της υπ' αριθμ. ΔΙΔΚ/Φ.1/25873/2007 (ΦΕΚ 1950/Β΄/3.10.2007) κοινής απόφασης του Πρωθυπουργού και του Υπουργού Εσωτερικών «Ανάθεση Αρμοδιοτήτων στους Υφυπουργούς Εσωτερικών Χρήστο Ζώη και Αθανάσιο Νάκο».

2. Το υπ' αριθμ. Ε.Ν.Α.Ε./1059/1.9.2008 έγγραφο της Ένωσης Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων Ελλάδος (Ε.Ν.Α.Ε.) σχετικά με την έγκριση των Δεικτών μέτρησης Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας των Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων (Ν.Α.), από το Διοικητικό Συμβούλιο (Δ.Σ.) της Ε.Ν.Α.Ε. στην από 27.8.2008 συνεδρίασή του.

3. Το υπ' αριθμ. ΕΝΑΕ/1163/25.9.2008 έγγραφο της Ε.Ν.Α.Ε. σχετικά με την εφαρμογή των Δεικτών μέτρησης Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας στις Ν.Α. Αιτωλοακαρνανίας, Δράμας, Δωδεκανήσων, Ηρακλείου, Θεσσαλονίκης, Ιωαννίνων, Κοζάνης, Λάρισας, Μεσσηνίας και Πειραιά.

4. Την ανάγκη αποτελεσματικότερης λειτουργίας των Φορέων του Δημοσίου και βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις.

5. Το γεγονός ότι από την παρούσα απόφαση δεν προκαλείται δαπάνη σε βάρος του κρατικού προϋπολογισμού, αποφασίζουμε:

1. Τον καθορισμό των Γενικών και Ειδικών Δεικτών μέτρησης της Αποτελεσματικότητας και της Αποδοτικότητας των Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων (Ν.Α.) Αιτωλοακαρνανίας, Δράμας, Δωδεκανήσων, Ηρακλείου, Θεσσαλονίκης, Ιωαννίνων, Κοζάνης, Λάρισας, Μεσσηνίας και Πειραιά, ως ακολούθως:

ΓΕΝΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ

1. Μέσος χρόνος ανταπόκρισης των Υπηρεσιών της Ν.Α. στα αιτήματα των πολιτών, ανά έτος.

2. Μέσος χρόνος ανταπόκρισης των Υπηρεσιών της Ν.Α. στα αιτήματα των ΚΕΠ, ανά έτος.

3. Αριθμός παραπόνων πολιτών - επιχειρήσεων που υποβάλλονται στις Υπηρεσίες της Ν.Α. και στο Συνήγορο του Πολίτη, ανά έτος.

4. Ποσοστό υιοθέτησης προτάσεων του Συνηγόρου του Πολίτη, του Σ.Ε.Ε.Δ.Δ. και λοιπών ελεγκτικών Υπηρεσιών, ανά έτος.

5. Ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται, ανά έτος.

6. Αριθμός νέων μηχανογραφημένων διαδικασιών, ανά έτος.

7. Αριθμός νέων ηλεκτρονικών εφαρμογών, ανά έτος.

8. Ποσοστό Υπηρεσιών της Ν.Α. που επικοινωνούν ηλεκτρονικά α) με πολίτες β) με άλλες Υπηρεσίες, ανά έτος.

9. Αριθμός ψηφιοποιημένων αιτήσεων τις οποίες οι πολίτες μπορούν να εκτυπώσουν μέσω της ιστοσελίδας της Ν.Α., ανά έτος.

10. Αριθμός Υπηρεσιών της Ν.Α. που ενημερώνουν την ιστοσελίδα της Ν.Α. με θέματα της αρμοδιότητας τους, ανά έτος.

11. Αριθμός επισκεπτών της ιστοσελίδας της Ν.Α., ανά εξάμηνο.

Παράρτημα 5.5 Καθιέρωση δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας στο Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.)

4461

ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ

ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ

ΤΕΥΧΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ Αρ. Φύλλου 403

5 Μαρτίου 2009

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ

ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ

Αριθμ. 2875 Φ/233.01 (1)

Καθορισμός δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του ΕΚΔΔΑ.

Ο ΥΦΥΠΟΥΡΓΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ

Έχοντας υπόψη:

1. Τις διατάξεις:

α) Των άρθρων 1-7 του ν. 3230/2004 «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις» (Φ.Ε.Κ. Α΄ 44).

β) Του π.δ. 1/2008 «Οργανισμός Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης».

γ) Του π.δ. 57/2007 «Κωδικοποίηση σε ενιαίο κείμενο των διατάξεων της κείμενης νομοθεσίας, που διέπουν το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης» (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.).

2. Τις υπ' αριθμ.:

α) ΔΙΠΑ/Φ.10/οικ.2813/23.1.2008 και

β) ΔΙΠΑ/Φ.10/οικ.20741/23.7.2008 εγκυκλίους του Υπουργείου Εσωτερικών.

3. Την υπ' αριθμ. ΔΙΔΚ/Φ.1/25873/2007 (ΦΕΚ 1950/τ.Β/3.10.2007) κοινή απόφαση του Πρωθυπουργού και του Υπουργού Εσωτερικών για «Ανάθεση Αρμοδιοτήτων στους Υφυπουργούς Εσωτερικών Χρήστο Ζώη και Αθανάσιο Νάκο».

4. Την ανάγκη αποτελεσματικότερης λειτουργίας των Υπηρεσιών του Δημοσίου και βελτίωσης των παρεχομένων υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις.

5. Το γεγονός ότι από τις διατάξεις της παρούσας απόφασης δεν προκαλείται δαπάνη σε βάρος του Κρατικού Προϋπολογισμού, αποφασίζουμε:

Α. Καθορίζουμε ως γενικούς και ειδικούς δείκτες μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ) του Υπουργείου Εσωτερικών, τους ακόλουθους:

ΓΕΝΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ

1. Αριθμός παρεχόμενων από το ΕΚΔΔΑ υπηρεσιών με ψηφιακά μέσα.

2. Ποσοστό Υπηρεσιών του ΕΚΔΔΑ (Κεντρική Υπηρεσία, Περιφερειακά Ινστιτούτα) που χρησιμοποιούν ηλεκτρονικό πρωτόκολλο.

3. Ποσοστό υπαλλήλων με πρόσβαση στο διαδίκτυο.

4. Αριθμός επισκεπτών της ιστοσελίδας του ΕΚΔΔΑ.

5. Ποσοστό απορρόφησης πιστώσεων συγχρηματοδοτούμενων έργων.

ΕΙΔΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ

1. Ινστιτούτο Επιμόρφωσης και Περιφερειακά Ινστιτούτα Επιμόρφωσης

α) Ποσοστό επιμορφωτικών προγραμμάτων που πραγματοποιήθηκαν επί του συνόλου των προγραμματισμένων.

β) Ποσοστό επιμορφωθέντων υπαλλήλων επί του συνόλου των υπαλλήλων των Δημοσίων Φορέων.

γ) Μέσος όρος ωρών επιμόρφωσης ανά υπάλληλο.

δ) Μέσος όρος βαθμολογίας, που αφορά στην αξιολόγηση της εκπαιδευτικής διάστασης των επιμορφωτικών προγραμμάτων εκ μέρους των επιμορφωνόμενων.

ε) Μέσος όρος βαθμολογίας, που αφορά στην αξιολόγηση της οργανωτικής διάστασης των επιμορφωτικών προγραμμάτων εκ μέρους των επιμορφωνόμενων.

στ) Ποσοστό επιμορφωτικών προγραμμάτων που πραγματοποιούνται στα Περιφερειακά Ινστιτούτα Επιμόρφωσης (Π.Ι.Ν.ΕΠ.) επί του συνόλου των προγραμμάτων.

ζ) Ποσοστό εκπαιδευόμενων στα Περιφερειακά Ινστιτούτα Επιμόρφωσης (Π.Ι.Ν.ΕΠ.) επί του συνόλου των εκπαιδευόμενων.

Παράρτημα 5.6 Καθιέρωση Συστήματος Διοίκησης με στόχους στο Σώμα Επιθεώρησης Εργασίας (Σ.ΕΠ.Ε.)

38063

ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ
ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ

ΤΕΥΧΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ Αρ. Φύλλου 2677

31 Δεκεμβρίου 2008

ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ

Αριθμ. 83198,39

Καθιέρωση Συστήματος Διοίκησης με στόχους στο Σώμα Επιθεώρησης Εργασίας (Σ.ΕΠ.Ε.).

Η ΥΦΥΠΟΥΡΓΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ

Έχοντας υπόψη:

1. Τις διατάξεις του π.δ. 63/2005 «Κωδικοποίηση της νομοθεσίας για την Κυβέρνηση και τα Κυβερνητικά Όργανα» (ΦΕΚ 98 Α΄).

2. Τις διατάξεις των άρθρων 3 και 4 του ν. 3230/2004 «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 44 Α΄).

3. Τις υπ' αριθμ. ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.26397/27.12.2005, ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.7323/5.4.2006, ΔΙΠΑ/Φ.10/οικ.30628/12.11.2007 και ΔΙΠΑ/Φ10/οικ.2813/23.1.2008 εγκυκλίους του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, με τις οποίες παρέχονται διευκρινήσεις για την εφαρμογή των σχετικών διατάξεων του ως άνω νόμου.

4. Τις διατάξεις του π.δ. 368/1989 «Οργανισμός του Υπουργείου Εργασίας», όπως τροποποιήθηκαν και ισχύουν σήμερα» (ΦΕΚ 163 Α΄).

5. Τις διατάξεις του ν. 2639/1998 «Ρύθμιση εργασιακών σχέσεων, σύσταση Σώματος Επιθεώρησης Εργασίας και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 205 Α΄).

6. Τις διατάξεις του π.δ. 136/1999 «Οργάνωση Υπηρεσιών του Σώματος Επιθεώρησης Εργασίας» (ΦΕΚ 134 Α΄).

7. Τις διατάξεις του άρθρου 11 του ν. 3144/2003 «Κοινωνικός Διάλογος για την προώθηση της απασχόλησης και την κοινωνική προστασία και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 111 Α΄.)

8. Την υπ' αριθμ. 80047/4.8.2003 απόφαση του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων «Καθορισμός αρμοδιοτήτων των Τμημάτων των Διευθύνσεων α) Προγραμματισμού και Συντονισμού Κοινωνικής Επιθεώρησης και β) Προγραμματισμού και Συντονισμού Τεχνικής και Υγειονομικής Επιθεώρησης ΣΕΠΕ» (ΦΕΚ 1096 Β΄).

9. Την πρόταση του Σώματος Επιθεώρησης Εργασίας.

10. Τις διατάξεις του π.δ. 194/2005 «Σύσταση Διεύθυνσης Ποιότητας και Αποδοτικότητας στο Υπουργείο Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας» (ΦΕΚ 235 Α΄).

11. Την υπ' αριθμ. 80072/31.12.2007 απόφαση του Πρωθυπουργού και της Υπουργού Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας «Ανάθεση αρμοδιοτήτων στην Υφυπουργό Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας» (ΦΕΚ 1, Β΄/2.1.2008)], αποφασίζουμε:

1. Την πιλοτική εφαρμογή, για το έτος 2008, του ν. 3230/2004 «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις» στο Σώμα Επιθεώρησης Εργασίας (Σ.ΕΠ.Ε.).

2. Καθορίζουμε ως στρατηγικό στόχο του Σώματος Επιθεώρησης Εργασίας, για το έτος 2008, την προστασία των δικαιωμάτων των εργαζομένων και των συνθηκών υγιεινής και ασφάλειας στον εργασιακό χώρο, μέσω του ελεγκτικού και συμβουλευτικού ρόλου του Σ.ΕΠ.Ε. Ο συγκεκριμένος στρατηγικός στόχος αναλύεται στις ακόλουθες κατευθυντήριες γραμμές:

α) την ενίσχυση του ρόλου του Σ.ΕΠ.Ε. στη λήψη αποφάσεων για το σχεδιασμό και τη χάραξη δημόσιας πολιτικής αναφορικά με ζητήματα εργατικής νομοθεσίας, δεδομένων των συνεχών εξελίξεων στη σύγχρονη αγορά εργασίας,

β) τον ανασχεδιασμό της λειτουργίας και της δομής του Σ.ΕΠ.Ε. και την αναβάθμιση των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού του, με σκοπό την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας,

γ) την αξιοποίηση από το Σ.ΕΠ.Ε. των τεχνολογιών της πληροφορίας και της επικοινωνίας, και

δ) την ενίσχυση του ρόλου που καλείται να διαδραματίσει το ΣΕΠΕ στην διαρκώς μεταβαλλόμενη αγορά εργασίας.

3. Καθορίζουμε ως ειδικότερους στόχους του Σώματος Επιθεώρησης Εργασίας, και συγκεκριμένα για τις Διευθύνσεις Προγραμματισμού & Συντονισμού Κοινωνικής Επιθεώρησης, Διοικητικής & Τεχνικής Στήριξης, Κοινωνικής Επιθεώρησης Ανατολικής Αττικής και το Κέντρο Πρόληψης Επαγγελματικού Κινδύνου Πειραιά & Νοτίου Αιγαίου, για το έτος 2008, όπως στους συνημμένους πίνακες.

4. Ο Ειδικός Γραμματέας του Σώματος Επιθεώρησης Εργασίας και τα αρμόδια όργανα διοίκησης να μεριμνήσουν για την υλοποίηση των καθορισμένων στόχων.

5. Ο Ειδικός Γραμματέας του Σώματος Επιθεώρησης Εργασίας και τα αρμόδια όργανα διοίκησης να ελέγχουν την πορεία υλοποίησης των στόχων ανά τρίμηνο.

Παράρτημα 5.7. Πίνακας περιγραφής στόχων και αξιολόγησης δράσεων

ΠΙΝΑΚΑΣ «ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΣΤΟΧΩΝ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΡΑΣΕΩΝ ΕΣΠ 2010»

(1) Φορέας: 0 7	***ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ***
(2) Λειτουργία 0 7	***ΔΗΜΟΣΙΑ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΚΑΙ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ***
(3) Πρόγραμμα 0 7.0 3	***ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΚΑΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΩΝ***
(4) Βασικός στόχος του Προγράμματος:	***Προστασία του περιβάλλοντος, της ανθρώπινης ζωής και περιουσίας και διασφάλιση της παροχής υπηρεσιών υψηλής ποιότητας στους πολίτες.***

(5) Δράση 0 7 .0 3 .0 0 7 0 0 - Δράσεις Πυροσβεστικού Σώματος

Διατιθέμενοι πόροι

ΒΑΣΙΚΕΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΔΑΠΑΝΩΝ (6)	**Ακινητοποιήσεις παγίων στοιχείων υπό εκτέλεση, Αμοιβές και έξοδα προσωπικού, Αμοιβές και έξοδα τρίτων, Παροχές τρίτων, Αναλώσεις αποθεμάτων, Διάφορα έξοδα**

Κωδικοί Αριθμοί Εξόδων (ΚΑΕ) (7)	**Συνολικό Ποσό (σε ευρώ) (8)**		**% του ΚΑΕ που διατίθεται στη Δράση (9)**		**Ποσό από τον ΚΑΕ που διατίθεται στη Δράση (σε ευρώ) (10)**	
	2009	**2010**	**2009**	**2010**	**2009**	**2010**
00.07.220.0211	2.261.000		100%		2.261.000	
00.07.220.0213	85.000		100%		85.000	
00.07.220.0215	4.000		100%		4.000	
…						
…						
00.07.220.5251	20.000		100%		20.000	
Σύνολο					**452.726.000**	
Εμπλεκόμενες υπηρεσίες του φορέα (11): Αρχηγείο Π.Σ,, κεντρικές και περιφερειακές υπηρεσίες						
Αριθμός προσωπικού 31.12.2009 (12)						**9.057**
Αριθμός προσωπικού 31.12.2010 (13)						**x.xxx**

Βασικός στόχος (14)	Προστασία του φυσικού περιβάλλοντος, της ανθρώπινης ζωής και περιουσίας έναντι φυσικών, τεχνολογικών και λοιπών κινδύνων και καταστροφών			
Βασικές ενέργειες (15)	-Διασπορά εναέριων μέσων σε όλη την Επικράτεια -Διενέργεια ελέγχων στο δασικό οδικό δίκτυο, τα υδατοστόμια και τις υδατοδεξαμενές ….			
Πιθανοί δείκτες απόδοσης (16)	Δείκτης 1	2008	2009- εκτίμηση	2010- στόχος
	-% δημόσιων κτιρίων στα οποία διενεργείται έλεγχος πυρασφάλειας ανά έτος	65%	67%	72%

	Δείκτης 2	2008	2009- εκτίμηση	2010- στόχος
	Αριθμός θανόντων ανά 1000 πυρκαγιές	10	6	0

Επιμέρους-δράση 0 1 Λιμενικοί Πυροσβεστικοί Σταθμοί και Μέσα (17)

Διατιθέμενοι πόροι						
Κωδικοί Αριθμοί Εξόδων (καε)	**Συνολικό Ποσό (σε ευρώ)**		**% του ΚΑΕ που διατίθεται στην επιμέρους δράση**		**Ποσό από τον ΚΑΕ που διατίθεται στην επιμέρους δράση (σε ευρώ)**	
	2009	**2010**	**2009**	**2010**	**2009**	**2010**
00.07.220.0400 (εκτός 0451, 0452)	275.740.000	280.000.000	2%	2%	5.150.640	5.600.000
00.07.220.0513	22.600.000	23.000.000	2%	2%	450.000	460.000
…					…	…
Σύνολο					**5.951.745**	**6.200.000**
Εμπλεκόμενες υπηρεσίες του φορέα: Λιμενικοί Πυροσβεστικοί Σταθμοί						
Αριθμός προσωπικού 31.12.2009						**200**
Αριθμός προσωπικού 31.12.2010						**220**

Βασικός στόχος	Παροχή υπηρεσιών ενεργητικής ασφάλειας και βοήθειας στη χερσαία ζώνη και τη θαλάσσια περιοχή των λιμένων και στις λιμενολεκάνες			
Βασικές ενέργειες	-Εγκατάσταση και συντήρηση μέσων και εξοπλισμού - Ανάπτυξη επιχειρησιακών σχεδίων πυρασφάλειας λιμενικής εγκατάστασης			
Πιθανοί δείκτες απόδοσης	Δείκτης 1	2008	2009- εκτίμηση	2010- στόχος
	Μέσος χρόνος απόκρισης σε συμβάντα	20΄	20΄	15΄
	Δείκτης 2	2008	2009- εκτίμηση	2010- στόχος

Πηγή: Μηλιάκου Σ., 2009

Παράρτημα 6.1 Η συμβολή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των δημοσίων υπηρεσιών

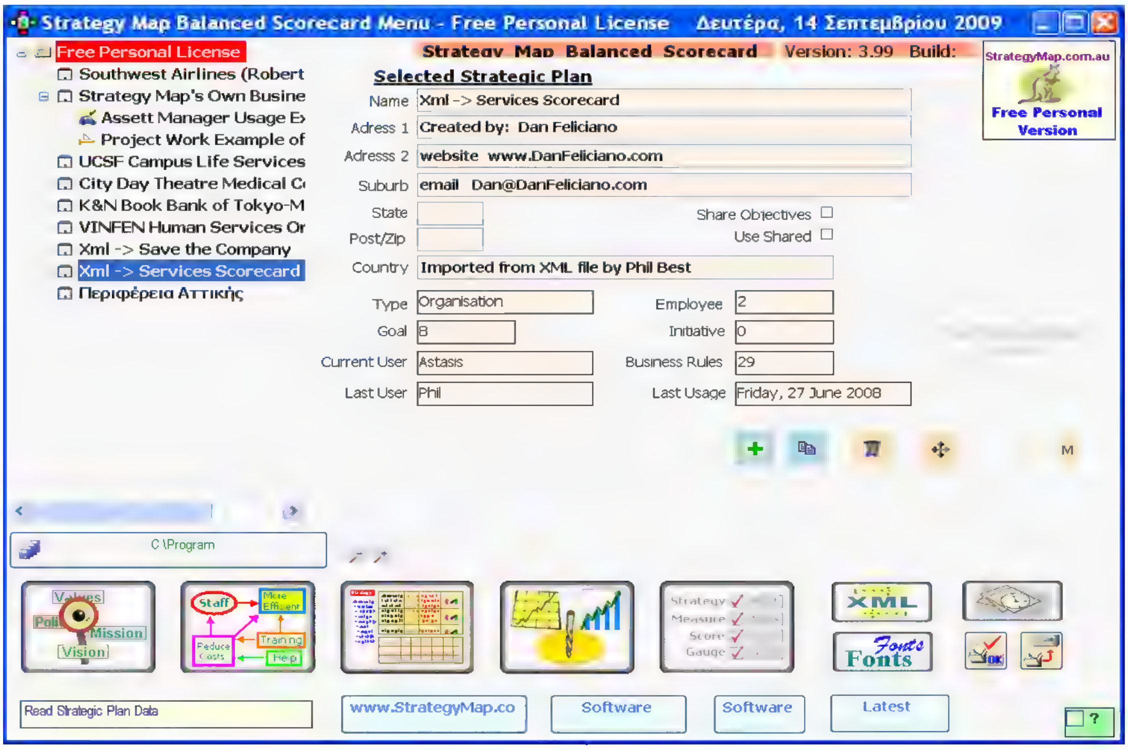
ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

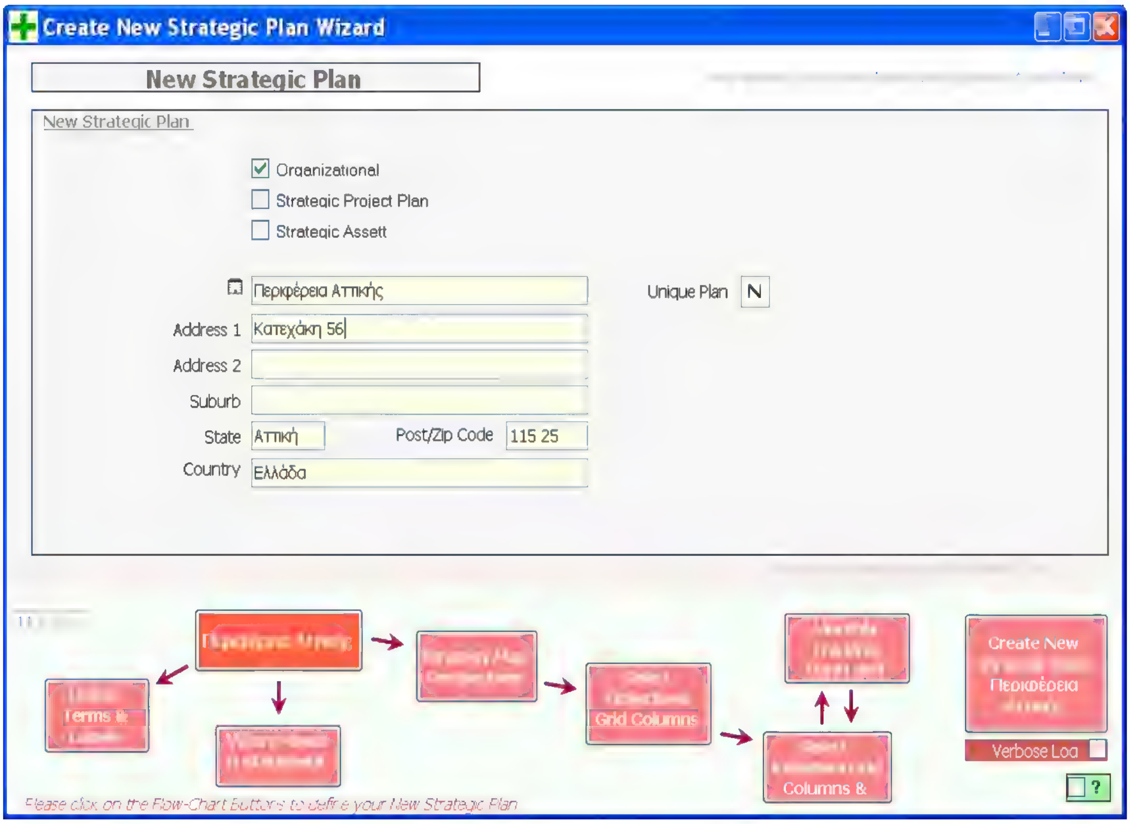
Διοίκηση μέσω στόχων και μέτρηση της αποδοτικότητας

«Η συμβολή της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των των δημοσίων υπηρεσιών»

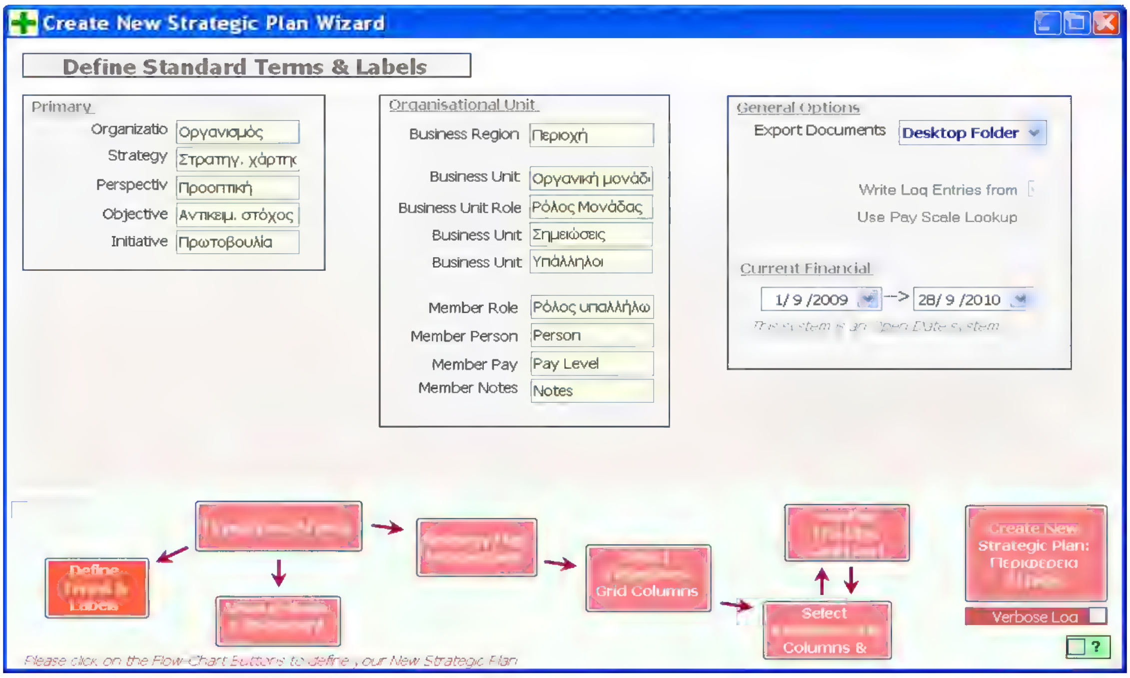
"Παράδειγμα εργαλείου για στρατηγικό προγραμματισμό και Balanced Scorecard – Περιφέρεια Αττικής»

Στασής Αντώνης - Σαριδάκης Νίκος,
Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

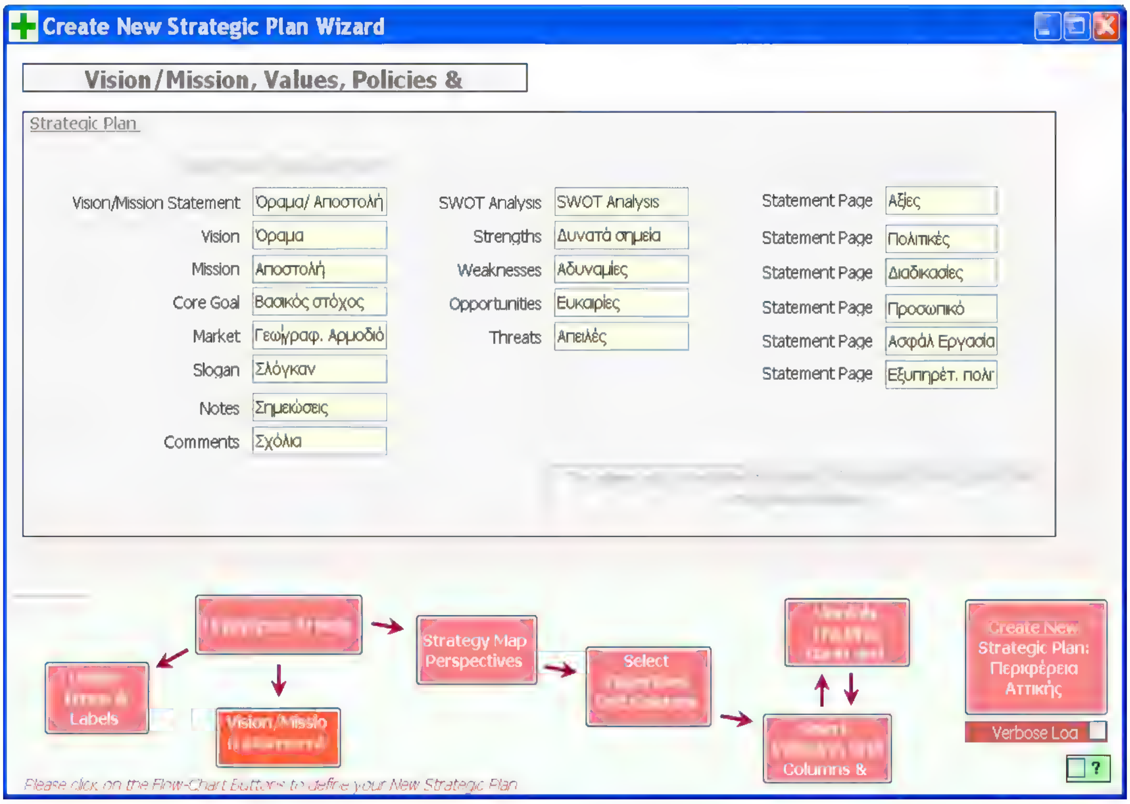




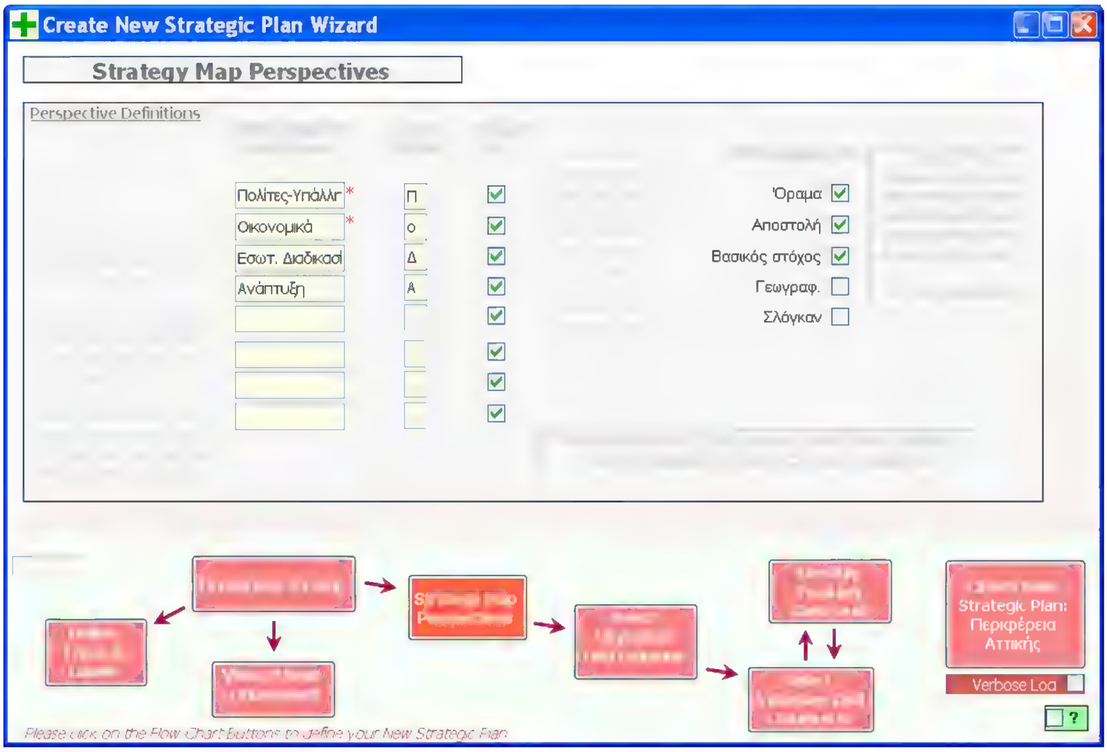
Στασής Αντώνης - Σαριδάκης Νίκος



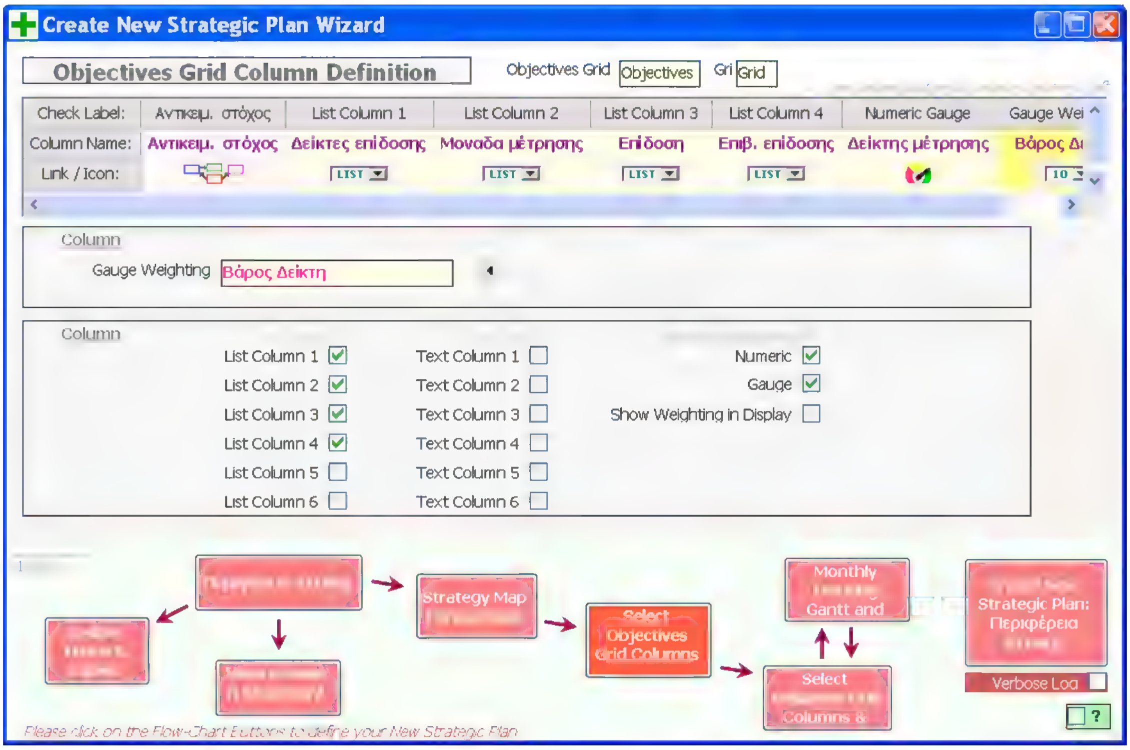
Στασής Αντώνης - Σαριδάκης Νίκος



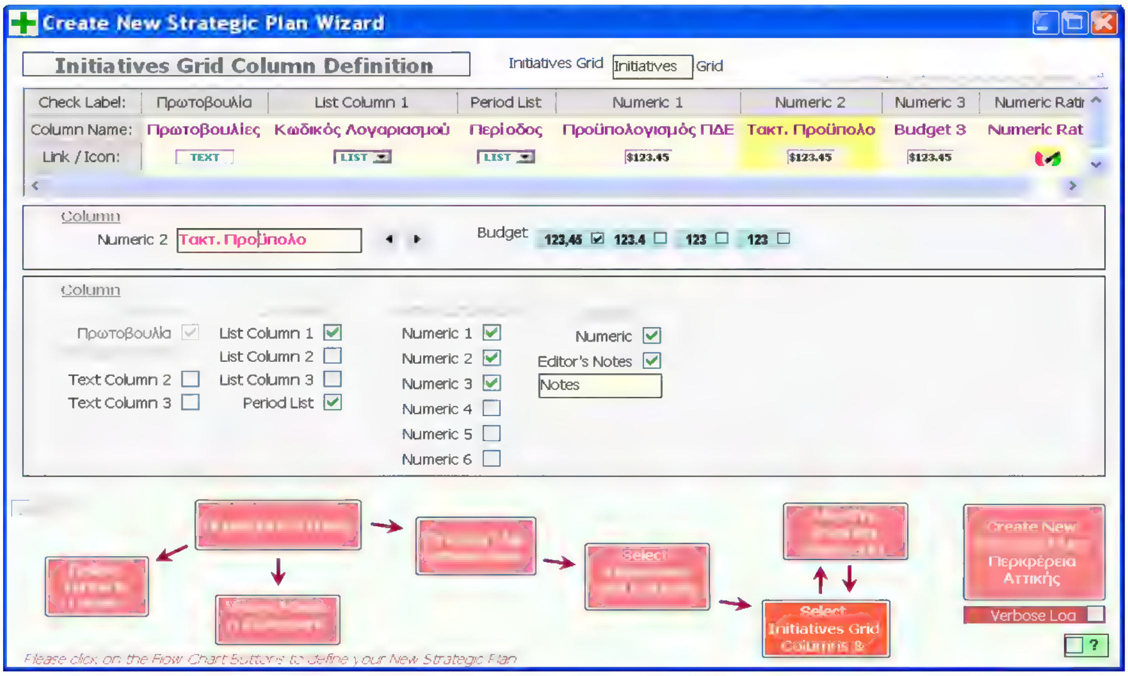
Στασής Αντώνης - Σαριδάκης Νίκος



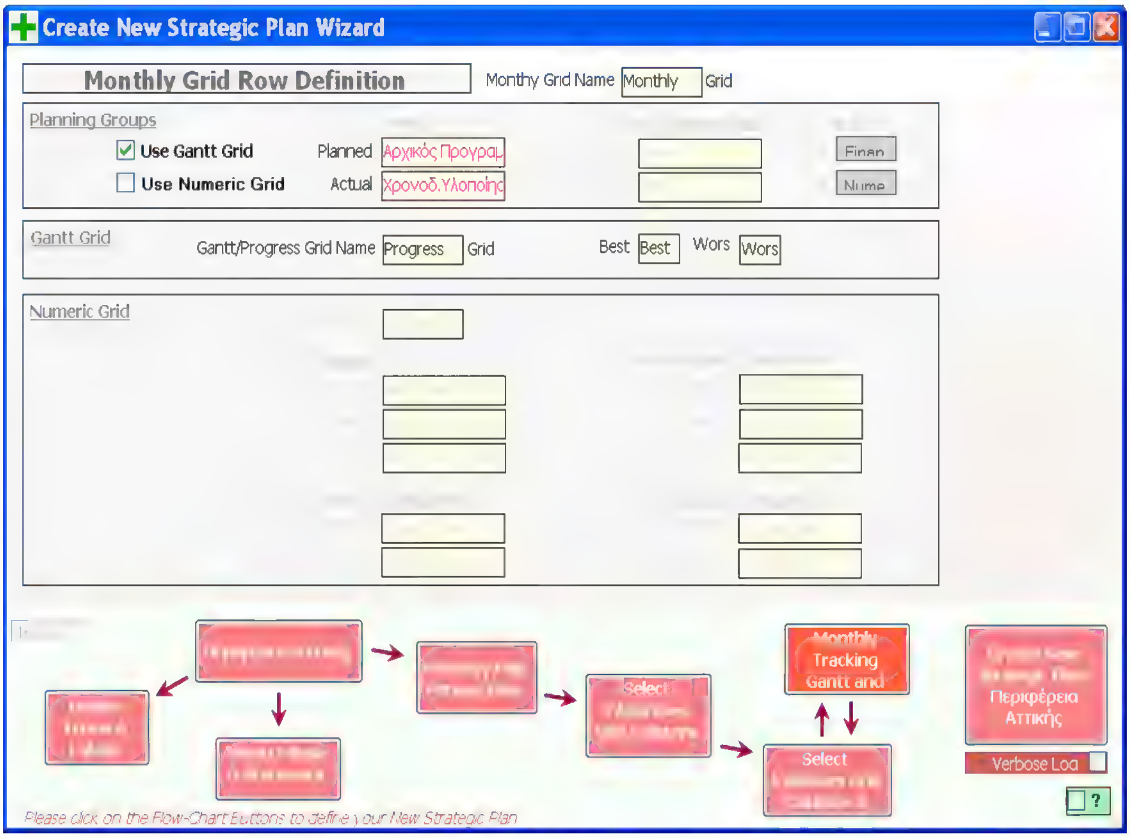
Στασής Αντώνης - Σαριδάκης Νίκος



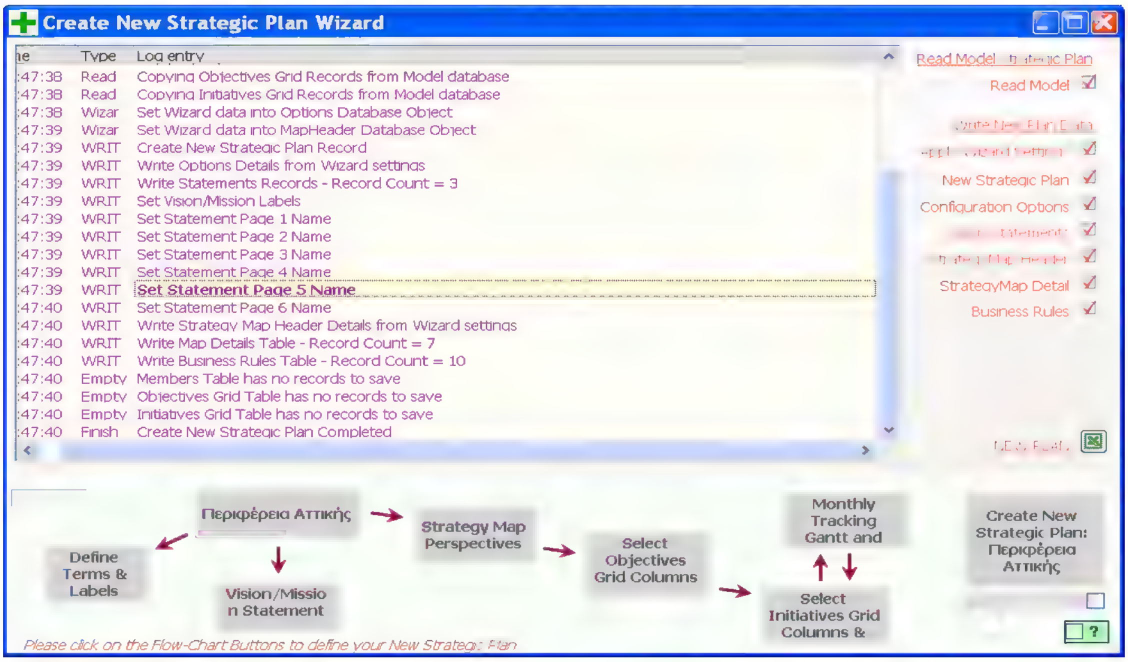
Στασής Αντώνης - Σαριδάκης Νίκος



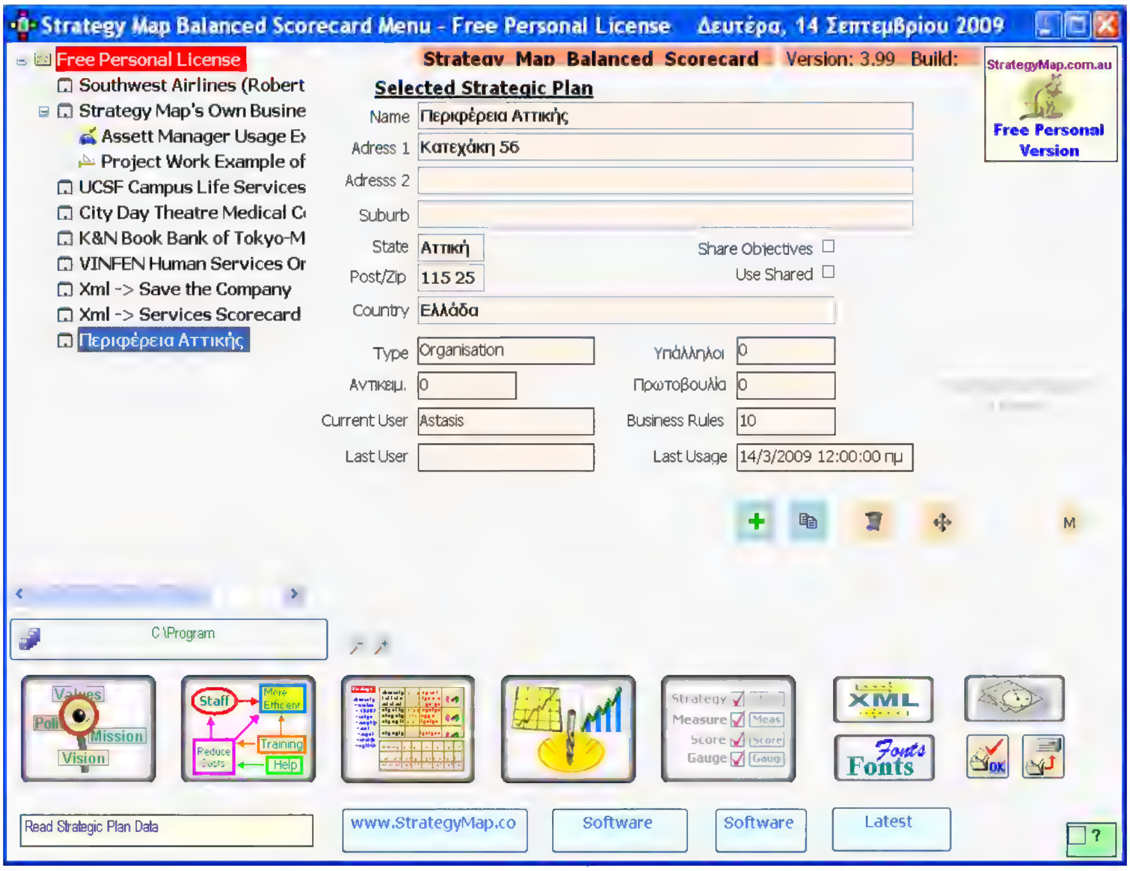
Στασής Αντώνης - Σαριδάκης Νίκος

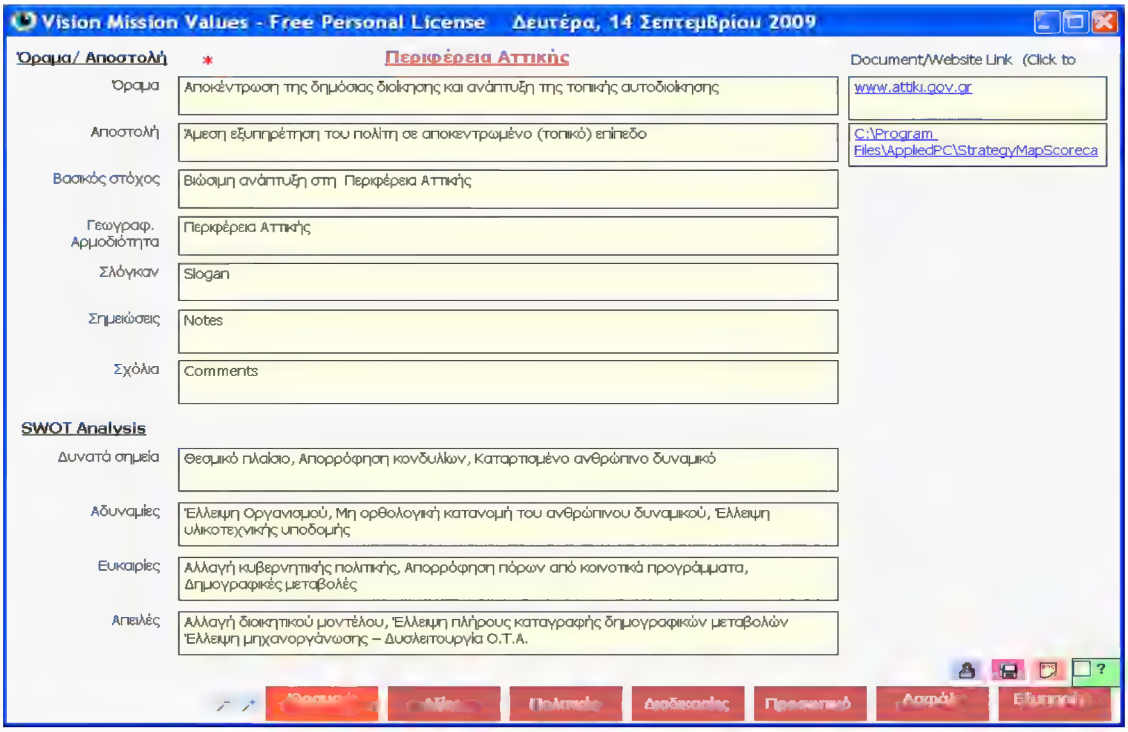


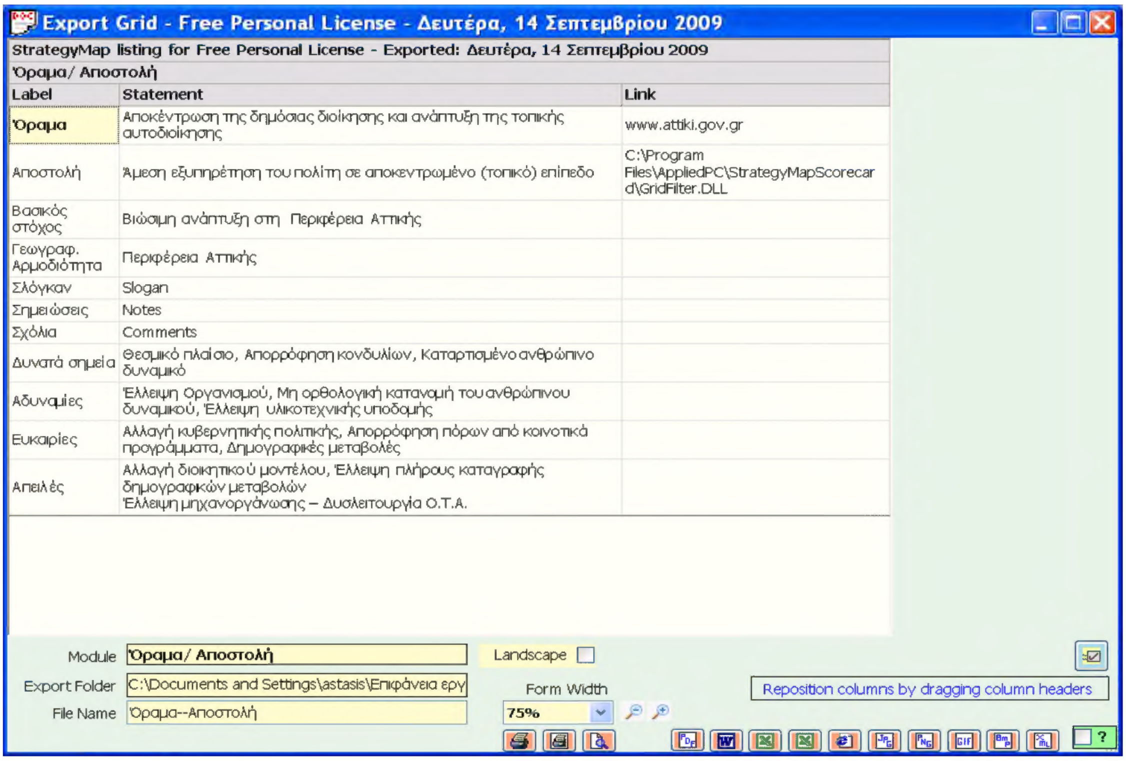
Στασής Αντώνης - Σαριδάκης Νίκος



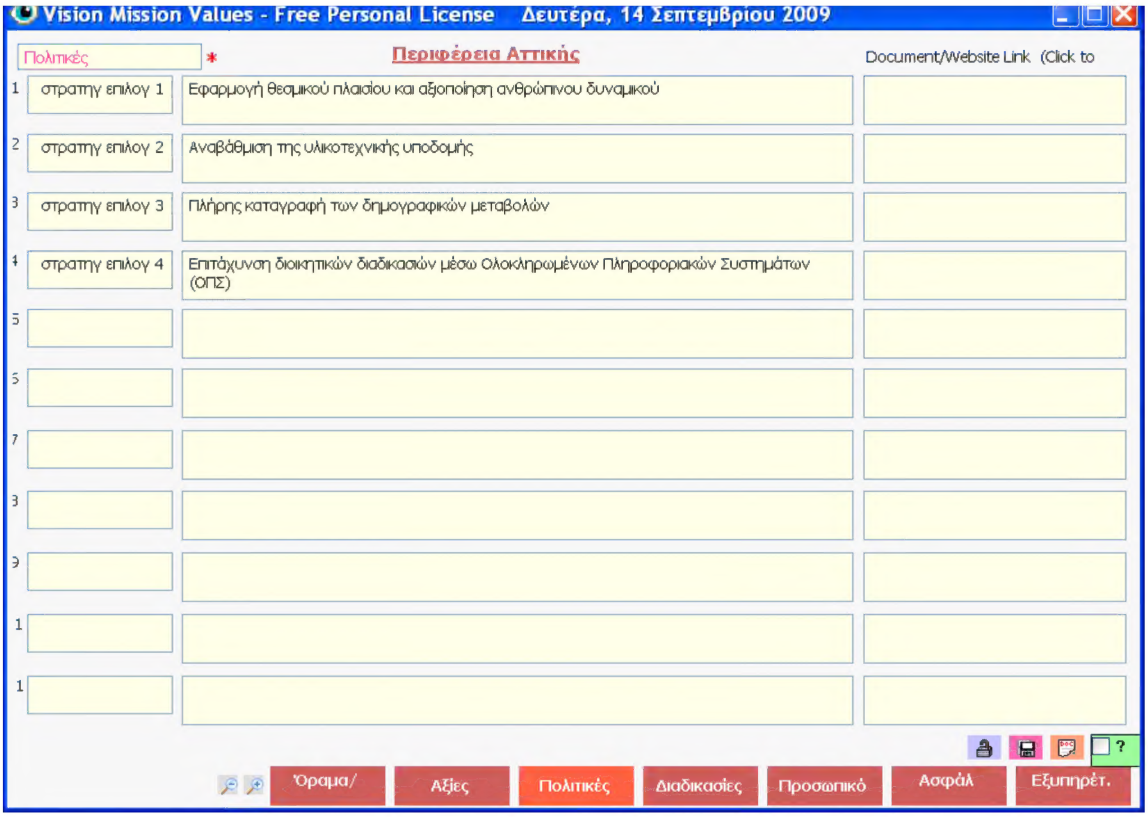
Στασής Αντώνης - Σαριδάκης Νίκος

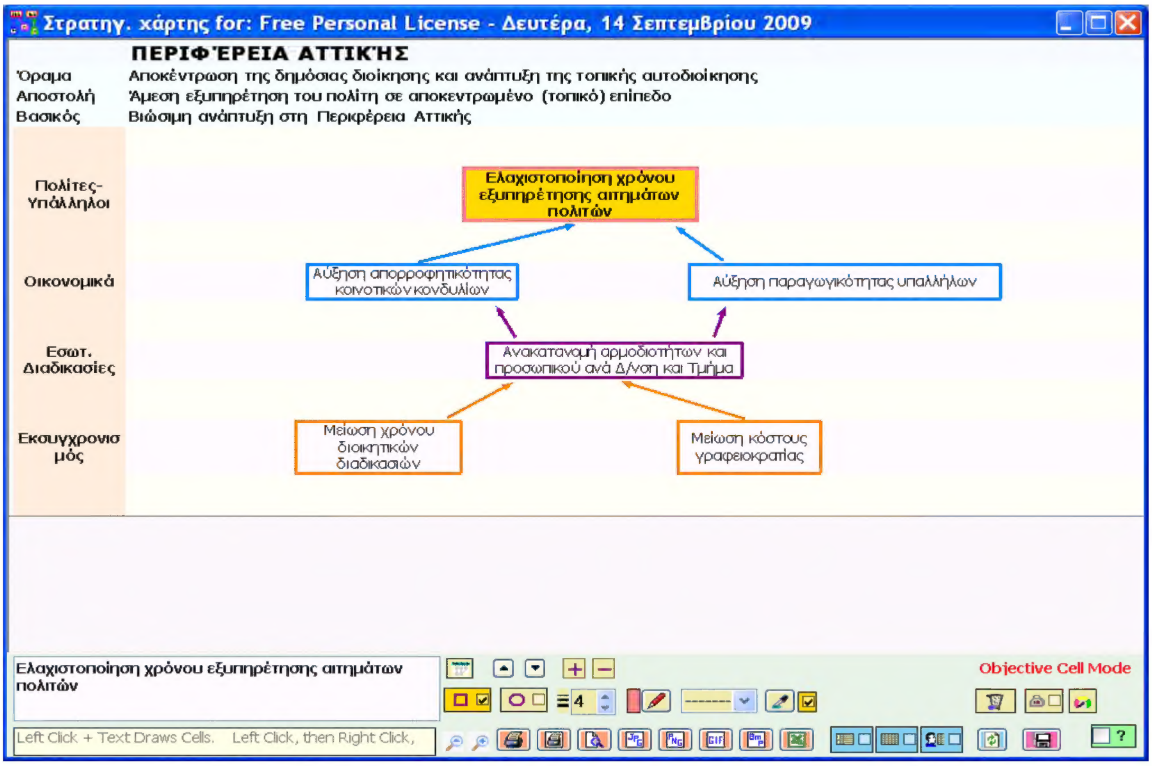

Strategy Map Balanced Scorecard Menu - Free Personal License Δευτέρα, 14 Σεπτεμβρίου 2009
Free Personal License
Southwest Airlines (Robert
Strategy Map's Own Busine
Assett Manager Usage E
Project Work Example of
UCSF Campus Life Services
City Day Theatre Medical C
K&N Book Bank of Tokyo-M
VINFEN Human Services Or
Xml -> Save the Company
Xml -> Services Scorecard
Περιφέρεια Αττικής
Strategy Map Balanced Scorecard Version: 3.99 Build:
StrategyMap.com.au
Free Personal Version
Selected Strategic Plan
Name Περιφέρεια Αττικής
Adress 1 Κατεχάκη 56
Adresss 2
Suburb
State Αττική
Post/Zip 115 25
Country Ελλάδα
Share Objectives
Use Shared
Type Organisation
Υπάλληλοι 0
Αντικειμ. 0
Πρωτοβουλία 0
Current User Astasis
Business Rules 10
Last User
Last Usage 14/3/2009 12:00:00 πμ
C:\Program
Values
Mission
Vision
Staff
Training
Help
Strategy
Measure
Score
Gauge
XML
Fonts
Read Strategic Plan Data
www.StrategyMap.co
Software
Software
Latest

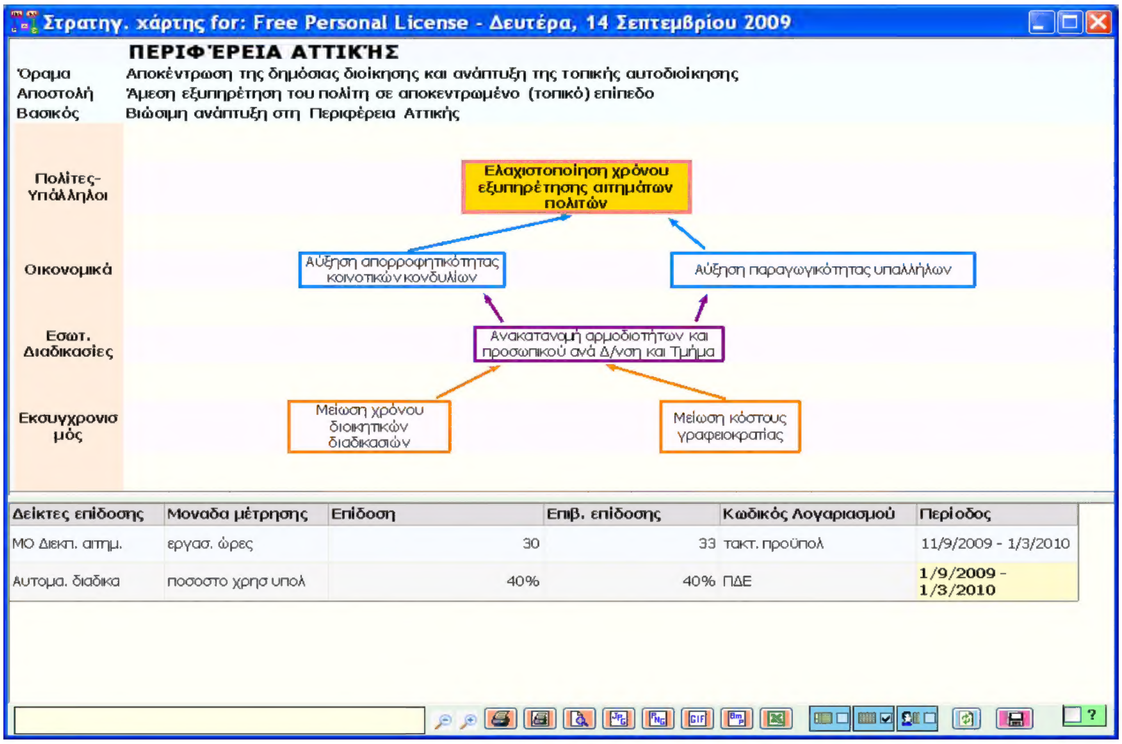

Vision Mission Values - Free Personal License Δευτέρα, 14 Σεπτεμβρίου 2009
Όραμα/ Αποστολή
Περιφέρεια Αττικής
Document/Website Link (Click to
Όραμα Αποκέντρωση της δημόσιας διοίκησης και ανάπτυξη της τοπικής αυτοδιοίκησης
www.attiki.gov.gr
Αποστολή Άμεση εξυπηρέτηση του πολίτη σε αποκεντρωμένο (τοπικό) επίπεδο
C:\Program Files\AppliedPC\StrategyMapScoreca
Βασικός στόχος Βιώσιμη ανάπτυξη στη Περιφέρεια Αττικής
Γεωγραφ. Αρμοδιότητα Περιφέρεια Αττικής
Σλόγκαν Slogan
Σημειώσεις Notes
Σχόλια Comments
SWOT Analysis
Δυνατά σημεία Θεσμικό πλαίσιο, Απορρόφηση κονδυλίων, Καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό
Αδυναμίες Έλλειψη Οργανισμού, Μη ορθολογική κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού, Έλλειψη υλικοτεχνικής υποδομής
Ευκαιρίες Αλλαγή κυβερνητικής πολιτικής, Απορρόφηση πόρων από κοινοτικά προγράμματα, Δημογραφικές μεταβολές
Απειλές Αλλαγή διοικητικού μοντέλου, Έλλειψη πλήρους καταγραφής δημογραφικών μεταβολών Έλλειψη μηχανοργάνωσης – Δυσλειτουργία Ο.Τ.Α.

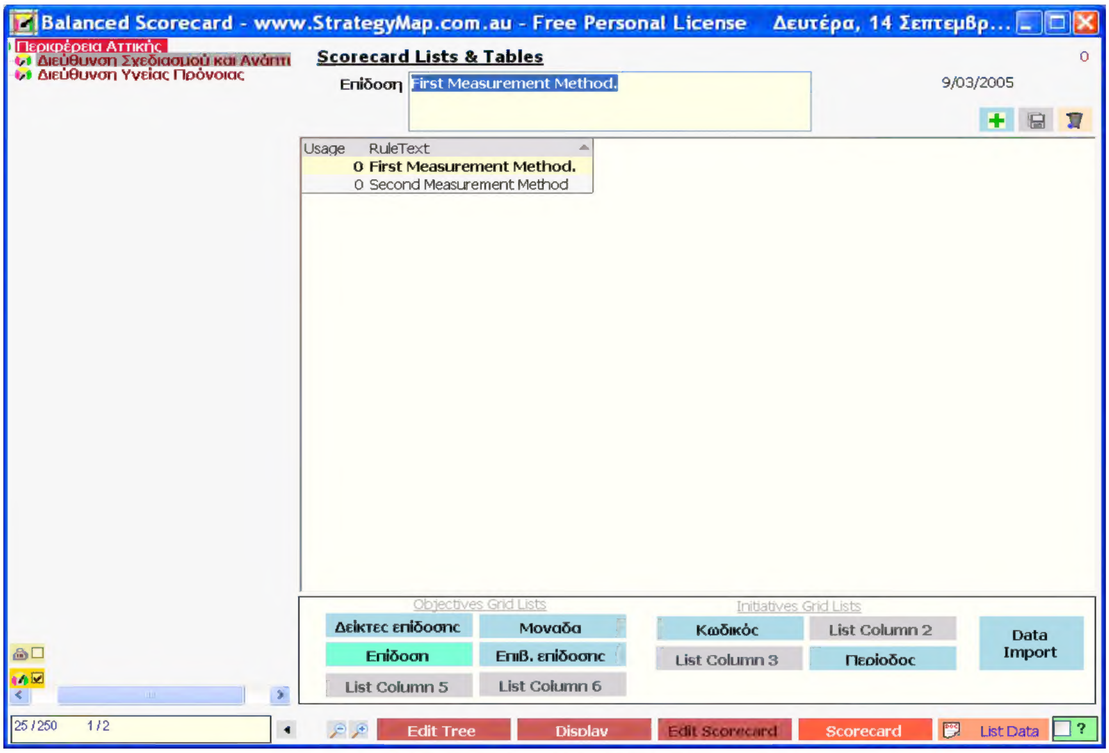


Label	Statement	Link
Όραμα	Αποκέντρωση της δημόσιας διοίκησης και ανάπτυξη της τοπικής αυτοδιοίκησης	www.attiki.gov.gr
Αποστολή	Άμεση εξυπηρέτηση του πολίτη σε αποκεντρωμένο (τοπικό) επίπεδο	C:\Program Files\AppliedPC\StrategyMapScorecard\GridFilter.DLL
Βασικός στόχος	Βιώσιμη ανάπτυξη στη Περιφέρεια Αττικής	
Γεωγραφ. Αρμοδιότητα	Περιφέρεια Αττικής	
Σλόγκαν	Slogan	
Σημειώσεις	Notes	
Σχόλια	Comments	
Δυνατά σημεία	Θεσμικό πλαίσιο, Απορρόφηση κονδυλίων, Καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό	
Αδυναμίες	Έλλειψη Οργανισμού, Μη ορθολογική κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού, Έλλειψη υλικοτεχνικής υποδομής	
Ευκαιρίες	Αλλαγή κυβερνητικής πολιτικής, Απορρόφηση πόρων από κοινοτικά προγράμματα, Δημογραφικές μεταβολές	
Απειλές	Αλλαγή διοικητικού μοντέλου, Έλλειψη πλήρους καταγραφής δημογραφικών μεταβολών Έλλειψη μηχανοργάνωσης – Δυσλειτουργία Ο.Τ.Α.	




Στρατηγ. χάρτης for: Free Personal License - Δευτέρα, 14 Σεπτεμβρίου 2009
ΠΕΡΙΦΈΡΕΙΑ ΑΤΤΙΚΉΣ
Όραμα Αποκέντρωση της δημόσιας διοίκησης και ανάπτυξη της τοπικής αυτοδιοίκησης
Αποστολή Άμεση εξυπηρέτηση του πολίτη σε αποκεντρωμένο (τοπικό) επίπεδο
Βασικός Βιώσιμη ανάπτυξη στη Περιφέρεια Αττικής
Πολίτες-Υπάλληλοι
Οικονομικά
Εσωτ. Διαδικασίες
Εκσυγχρονισμός
Ελαχιστοποίηση χρόνου εξυπηρέτησης αιτημάτων πολιτών
Αύξηση απορροφητικότητας κοινοτικών κονδυλίων
Αύξηση παραγωγικότητας υπαλλήλων
Ανακατανομή αρμοδιοτήτων και προσωπικού ανά Δ/νση και Τμήμα
Μείωση χρόνου διοικητικών διαδικασιών
Μείωση κόστους γραφειοκρατίας
Ελαχιστοποίηση χρόνου εξυπηρέτησης αιτημάτων πολιτών
Objective Cell Mode
Left Click + Text Draws Cells. Left Click, then Right Click,


Στρατηγ. χάρτης for: Free Personal License - Δευτέρα, 14 Σεπτεμβρίου 2009
ΠΕΡΙΦΈΡΕΙΑ ΑΤΤΙΚΉΣ
Όραμα Αποκέντρωση της δημόσιας διοίκησης και ανάπτυξη της τοπικής αυτοδιοίκησης
Αποστολή Άμεση εξυπηρέτηση του πολίτη σε αποκεντρωμένο (τοπικό) επίπεδο
Βασικός Βιώσιμη ανάπτυξη στη Περιφέρεια Αττικής
Πολίτες-Υπάλληλοι
Οικονομικά
Εσωτ. Διαδικασίες
Εκσυγχρονισμός
Ελαχιστοποίηση χρόνου εξυπηρέτησης αιτημάτων πολιτών
Αύξηση απορροφητικότητας κοινοτικών κονδυλίων
Αύξηση παραγωγικότητας υπαλλήλων
Ανακατανομή αρμοδιοτήτων και προσωπικού ανά Δ/νση και Τμήμα
Μείωση χρόνου διοικητικών διαδικασιών
Μείωση κόστους γραφειοκρατίας
Δείκτες επίδοσης | Μονάδα μέτρησης | Επίδοση | Επιβ. επίδοσης | Κωδικός Λογαριασμού | Περίοδος
ΜΟ Διεκπ. αιτημ. | εργασ. ώρες | 30 | 33 | τακτ. προϋπολ | 11/9/2009 - 1/3/2010
Αυτομα. διαδικα | ποσοστο χρησ υπολ | 40% | 40% | ΠΔΕ | 1/9/2009 - 1/3/2010



Στασής Αντώνης - Σαριδάκης Νίκος

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΟΡΩΝ